Treasury Board of Canada Secretariat
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Human Resource Strategies in Times of Change

An Inventory of Initiatives

3rd Edition

July 2000

Canada

100-06908/

HUMAN RESOURCE STRATEGIES IN TIMES OF CHANGE:

AN INVENTORY OF INITIATIVES

3rd EDITION – JULY 2000

Prepared by the Human Resources Branch

Treasury Board of Canada Secretariat

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, 2000
Cat. No.: BT49-4/16-2000
ISBN: 0-662-65021-2

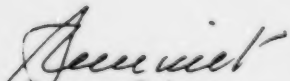
Published by the
Strategic Planning and Analysis Division
Human Resources Branch
Treasury Board of Canada Secretariat
July 2000

FOREWORD

This inventory of Human Resource initiatives is prepared as a guide and information source that will hopefully facilitate benchmarking, information exchanges, collaboration, or perhaps even joint ventures among departments and agencies with similar interests.

Included at the back of this publication is a short feedback form. We are interested in knowing how useful you find this inventory, and whether or not it is the sort of document you would wish to see updated as required. It would be appreciated if you could fill in the form and return it to the Organization Development and Effectiveness Team at your earliest convenience.

For further information or assistance, call Sylvie Lance Roussel at (613) 946-9310 or Mary Lou Levisky at (613) 941-1426.



Suzanne Ouimet
Acting Assistant Secretary
Strategic Planning and Analysis Division
Human Resources Branch
Treasury Board of Canada Secretariat

LIST OF CONTRIBUTORS

Agriculture and Agri-Food Canada

Canada Customs and Revenue Agency

Canadian International Development Agency

Environment Canada

Fisheries and Oceans

Foreign Affairs and International Trade

Health Canada

Human Resources Development Canada

Immigration and Refugee Board

Indian and Northern Affairs Canada

Industry Canada

Natural Resources Canada

Public Service Commission

Public Works and Government Services Canada

Royal Canadian Mounted Police

Solicitor General Canada

Statistics Canada

Transport Canada

INDEX

Career Management	
General	Page 1
Mentoring	Page 11
Classification/Universal Classification Standard (UCS)	Page 12
Communications	Page 14
Compensation and Benefits	Page 20
Employment Equity	Page 21
Ethics	
General	Page 37
Harassment	Page 38
Official Languages	Page 39
Organizational Effectiveness	Page 44
Rewards and Recognition	Page 56
Skill Sets and Competency Profiles	Page 59
Staffing	Page 62
Staff Relations	
General	Page 72
Union/Management Relations	Page 74
Training and Learning	
General	Page 75
Orientation	Page 84
Workplace Well-Being	Page 86
Reader Satisfaction Survey	Page 91

Each initiative includes the name and number of a contact from the contributing department or agency.

At the end of each section, you will find other initiatives linked with the main subject of the category.

This document was last updated July 2000.

Career Management

General

1. Enhanced Pre-Posting Briefings and Re-Entry Workshops

A number of new workshops have been identified as a need and added to the programs. Workshops on Taxation and Customs, Going Alone, Living Apart, Safe Foreign Living by regions, Staying Healthy Abroad, Personal Valuables, Care of the Elderly, have all been added to the pre-posting program in the last few years. For the re-entry program, three workshops have been added. They are Living Together Again, Re-entry for Teens and Living in Canada.

Aline Taillefer-McLaren (613) 995-8910
Department of Foreign Affairs and International Trade

2. Spousal Workshops

Two new workshops have been added to the program for Spousal Employment: Developing Your Portable Career and Self-Employment. This type of training was identified by the spousal task force. These two workshops are an attempt to provide the required tools and techniques for spouses to assist them in finding employment abroad and/or in Canada.

Aline Taillefer-McLaren (613) 995-8910
Department of Foreign Affairs and International Trade

3. Spousal Data Bank

In the summer of 1998, an electronic database for résumés that is accessible around the world was created for spouses of rotational employees. This database was professionally designed to be convenient and user-friendly to candidates and management alike. This system is equipped with search tools that make it very easy for managers to search for a candidate with certain skill sets. Managers can post contract work opportunities on this system and spouses are able to update their résumés as required. Presentations of this system have been given to senior management of the Department as well as Heads of

Mission. The database will also shortly be accessible by other Government departments as well as outside organizations.

Deborah Birrell (613) 995-0384
Department of Foreign Affairs and International Trade

4. Spousal Employment Report

This report provides important information on the employment opportunities in each mission as well as information on reciprocal employment agreements, work permits, and statistics on number of spouses working at missions. It also provides a list of potential employers. This report is now available on the Human Resources Intranet Home Page.

Deborah Birrell (613) 995-0384
Department of Foreign Affairs and International Trade

5. Career Management

Transport Canada has implemented a national program of advertising developmental assignments via the Internet. The system is designed to make employees aware of assignment opportunities that may broaden their skills and assist them in their career planning. The website is also linked to other departmental and Public Service career management websites.

Brenda Marchbank (613) 998-5786
Transport Canada

6. Career Assessment Tools and Resources

Various career assessment tools and resources – such as the *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI), *True Colours*, *Strong Interest Inventory*, DISC and *SkillScan* are used to help

employees learn more about themselves as individuals, and assist them in developing personal career plans.

Suzanne Bertrand (613) 993-8043
Royal Canadian Mounted Police

7. Change and Transition Workshop

This workshop provides employees with tools to assist them in dealing with organizational change and transition. It allows them to identify the typical stages of transition; explore different coping strategies; and recognize their personal resources when dealing with transition.

Suzanne Bertrand (613) 993-8043
Royal Canadian Mounted Police

8. Life/Work Series Workshop

This integrated, five-step, modular approach assists employees in placing the nature of career development within the context of the changing nature of public-sector organizations. This workshop assists employees to take control of their lives and work; see changes in the organization as opportunities rather than threats; establish rewarding life/work plans and goals; and become self-motivated and self-directed.

Suzanne Bertrand (613) 993-8043
Royal Canadian Mounted Police

9. Career Planning Workshops

Industry Canada has been, and is still very active in providing, workshops and tools for employees who wish to take charge of their own career development. Employees can register for CAREER STRATEGIES FOR TODAY, a series of modules on Self-assessment, Preparing your C.V., The Road to a Successful Interview, Networking and Marketing Yourself. Tools that employees are using for self-knowledge include, amongst others, the Myers-Briggs Type Indicator and the Strong Interest Inventory.

Louise Lappa (613) 954-3607
Industry Canada

10. Career Centre

The Career Centre is a focal point for career development and planning services. It offers a range of group and individual services as well as programs designed to help employees take control of their own careers and to be in a better position to make informed choices. Career management services are available to all employees across the country. Services and programs include individual career counselling; a wide range of workshops and lunch-hour sessions on career-related topics; resource material, tools for the evaluation of potential, career discussions; and activities to celebrate Canada Career Week. Employees also have access to several documents that were developed in-house or in partnership with other organizations, such as a networking guide and booklets on job search strategies and techniques. In addition, a computerized system has also been created to capture counselling data and to produce reports on counselling activities and clients.

Patricia Jaton (613) 952-2830
Health Canada

11. Pas De Deux

"Pas De Deux" offers employees a chance to expand their horizons and learn about other areas of Health Canada. This program has two components; shadowing and exchange, both aimed at helping employees acquire new knowledge, skills and experience.

In the shadowing experience, the employee follows the host through their daily routine, attends meetings and helps out where needed. It lasts from one to five days. The exchange involves two employees who temporarily switch functions, which allows them to explore new career opportunities and to broaden their knowledge of the Department. Exchanges are from one week to three months.

Patricia Jaton (613) 952-2830
Health Canada

12. Career Development Tools For Managers

Health Canada's Career Centre recently conducted a research project on Organizational Career Development. Based on the results of this study and on clients' needs, a *Career*

Coaching Guide was developed and several workshops and mini-sessions were designed and are offered to managers to assist them in the career development of their staff.

Marie-Claude Côté (613) 941-1927
Health Canada

13. La Relève Initiatives Related to Employee Development

The Learning, Development and Diversity Division of Health Canada responded to the Government-wide call for the renewal and rejuvenation of the Public Service by developing the following:

1) three innovative *La Relève Development Programs* which target employees working at different levels within the Department (junior, intermediate and middle management); and,
2) a La *Relève folder, which describes the departmental-wide,* services and programs that directly support the La Relève initiative.

Patricia Jaton (613) 952-2830
Health Canada

14. Compensation Advisor Training Program

A Compensation Advisor Training Program within Health Canada was launched in January 2000. The objective of the Program is to ensure the availability of highly competent Compensation Advisors to meet the current and future demand for compensation services. The Program Trainees will enter the program at the CR-4 level and will be trained to the full working AS-1 level through on-the-job and formal training. This Program has been developed to provide career growth for current employees and as an opportunity to externally recruit members of the designated groups (Aboriginal Peoples, Disabled Persons and Members of Visible Minority Groups). This will help ensure a diversified renewal of the Human Resource Community in the spirit of "La Relève".

Nicole Gareau (613) 957-0752
Health Canada

15. Career Management for Members of the Designated Groups

Health Canada Employees Development Centre (EDC), Quebec region, has initiated a new partnership with the Public Service Commission regarding three projects in career management for members of designated groups. These projects include specialized training in career counselling and career management for members of the designated groups; an interdepartmental mentoring for members of designated groups; and the evaluation of management skills for members of designated groups. These initiatives are funded by the Treasury Board Employment Equity Partnership Funds.

André Lafond (514) 283-5117
Health Canada

16. Career Development

Following the Public Service study *Building a World-Class Workforce* (The Duxbury Report), in which Environment Canada participated, a paper on career management in the Department was prepared to generate discussion and in order to eventually produce career development tools suited to departmental needs.

Martine Caron (819) 997-8707
Environment Canada

17. Personal Learning and Development Plan

Development and provision of new tools to facilitate employee career development. Available on Human Resources regional website.

Doug German (780) 951-8703
Environment Canada (Prairie and Northern Region)

18. Leadership Architect

Conducted a pilot of the Leadership Architect software to facilitate career development and competency-based management in support of managers and employees.

Rita Murray (780) 951-8698
Environment Canada (Prairie and Northern Region)

19. KPMG / PEER '99 - Management Development

Career development for potential middle managers. (Pilot series of meetings, training and speaker initiatives.)

Brenda Metropolit (604) 664-9144
Environment Canada (Pacific and Yukon Region)

20. Career Planning Website

New website providing employees with guidance and information on career management. The site includes tips on résumé writing, mentoring, preparing for an interview, job searching, etc.

Anita David (416) 739-4750
Environment Canada (Ontario Region)

21. Regional Resource Centre - Career Management

Continuously update and expand the regional resource centre and inform all staff of resource materials available to support employees' career management activities.

Alexandra Ngan (604) 713-9509
Environment Canada (Pacific and Yukon Region)

22. Career Management Program for New Development Officers

In 1997, as a result of its long standing practice of hiring people with previous experience, the Canadian International Development Agency (CIDA) was confronted with a double-edged problem – an ageing workforce and a shortage of younger employees able to replace retiring employees. CIDA thus created the *Career Management Program for New Development Officers*. The purpose of the program is to recruit qualified candidates and develop them into skilled and experienced Development Officers for CIDA's program and policy branches. It uses a learning program that combines structured work assignments and classroom training which is tailored to the participants' collective and individual needs.

Carole Lepage (613) 953-2413
Canadian International Development Agency

23. Career Visioning Workshop

This is a one-day workshop designed to help employees from the administrative support and materiel management community clarify their career vision through a variety of personal reflective and sharing activities, as well as an opportunity to hear fellow colleagues tell their career stories. During lunch, employees can also join sector representatives at their kiosks and learn more about their Department. It is an exploration of self from all perspectives. Participants find new insights and clarity while reflecting on their dreams and goals. They begin to see new choices and new possibilities for a career path about which they may not have thought. They involve themselves in a creative process of finding their future evolving, growing and progressing.

Thérèse Bergeron (613) 947-0567
Natural Resources Canada

24. Personal Learning Plans

The rapidly changing world of work is driving a need for organizations to be flexible and innovative in the delivery of their products and services. Employees in these organizations need to understand that their current skills must be maintained. In addition, they must learn continuously in order to develop new skills. The "Personal Learning Plan" workshop is designed to support this "new world of work" message and to encourage career self-reliance. The objective of the workshop is to assist Industry

Canada employees to develop a living document for personal learning and planning. In the context of this workshop, participants will begin to understand their talents, values, abilities and current skills as they move toward the creation of the "Personal Learning Plan" to support their career/personal development.

Joan Wilson (613) 954-3605
Andrew Coombs (613) 954-4052
Industry Canada

25. Corporate Management of Key Employee Groups

Ensure Corporate management of key employee groups (MT, EG, RES, CS) as a national pool of resources. Includes establishment of common conditions of work, occupational training programs, national recruitment and training standards, and career management.

Louise Kindree (416) 739-4249
Environment Canada (Meteorological Service of Canada)

26. The Aboriginal Career Development Initiative (ACDI)

Health Canada has agreed to take the lead for the development and implementation of a Government-wide pilot project entitled the *Aboriginal Career Development Initiative* (ACDI). This project which was developed by members of the Treasury Board Secretariat Consultation Committee on Employment Equity for Aboriginal Peoples, will facilitate interdepartmental assignments to provide training and career development opportunities for Aboriginal employees (First Nations, Metis and Inuit) in the National Capital Region (NCR) and Edmonton. Assignments will be the main focus but other career related mechanisms will also be a part of the initiative. Its launch is expected to take place by March 2000 in the NCR and then in Edmonton in 2000-2001.

Guy Freedman (613) 952-6131
Health Canada

27. Skip-Level Interviews

To increase the awareness of avenues and options for career development, an additional step has been added to the Performance Feedback and Review Process. Employees are invited to meet with their supervisor's supervisor. The meetings provide employees with a corporate perspective on occupational growth. The interview focuses on employee career aspirations and the skip-level supervisor offers suggestions on the most appropriate means of obtaining the prerequisites for the goals, through on-the-job training, courses, seminars, conferences, assignments or other means. One of the main themes of these interviews is encouraging versatility in employees through developmental opportunities. All employees are entitled to have a skip-level interview once every two years with their second level supervisor. The occurrence of such an interview is recorded on the annual performance review form.

Monique Clément (613) 951-1007
Statistics Canada

Also see initiatives 51, 66, 156, 164, 196, 204, 223.

Career Management

Mentoring

28. Mentoring Program

Health Canada employees and managers can benefit from the *Mentoring Program*, which aims to establish interactive learning relationships between seasoned employees and persons being mentored. Diversity Mentoring workshops are offered regularly to mentors and those they work with. Several activities such as networking sessions and mentoring panels are organized throughout the year. A Mentoring Award was created in 1999 and thirteen mentors were recognized during National Public Service Week in June of that year.

Patricia Jaton (613) 952-2830
Health Canada

29. Mentoring

Updated and implemented a mentoring program, in partnership with other federal departments located in the Terrasses de la Chaudière (Hull, Quebec) complex.

Renée Leblanc (819) 997-0641
Environment Canada (National Capital Region)

Also see initiatives 61, 65, 119.

Classification/Universal Classification Standard (UCS)

30. Universal Classification Standard Compilation Tool

As part of the on-going implementation phase of the Universal Classification Standard (UCS), the Department of Fisheries and Oceans has developed an easily adaptable compilation tool. This tool allows the preliminary UCS weights and levels to be assigned to all the UCS evaluated data from the Position and Classification Information System (PCIS) data cube. It is utilized to continuously analyze organizational impact and to address departmental and interdepartmental relativity issues. The compilation tool is not limited only to the production of relativity reports but can also be used to create other analytical reports. This information technology initiative has been shared with six other departments and agencies who have found it very useful and time saving in the analysis process.

Josée Lavergne (613) 993-3581
Noël Parent (613) 990-0050
Fisheries and Oceans

31. UCS Lotus Notes Site

This site provides general information on the Universal Classification Standard (UCS). It has two objectives: to provide information to employees on the UCS and its implementation in the Department and to provide an interactive work description database. The site has information sources included so that you can get additional information and ask questions. New information is posted on the site regularly. It consists of five main components: General Information, Update to Employees, Tips and Tools, Frequently Asked Questions, and a UCS Work Description Database.

France Lebeau (613) 952-4616
Health Canada

32. UCS Rating Patterns

A series of rating patterns has been developed to assist in the application of the Universal Classification Standard (UCS). These are updated to reflect revisions to the UCS.

UCS evaluators find that the rating patterns provide excellent examples to illustrate rating differences.

Roger D. Pilon (613) 952-4195
Health Canada

33. UCS Training Modules

Several in-house training courses have been developed for Universal Classification Standard (UCS) Work Description Writers and UCS Evaluators. A half day Orientation Session and a three day Work Description Writing Course are also available for employees and managers who have to write their own work description and/or review work descriptions written by others.

Faye Bancesco (613) 957-3001
Health Canada

34. Universal Classification System (UCS)

The first phase of the Department's Informal Conflict Resolution initiative has been to adapt this approach to the implementation of the Universal Classification Standard. Unions, managers and Human Resources officers are developing and implementing an informal conflict resolution process. In addition, the Department is developing a set of change management interventions to support managers and employees in adopting the underlying values of the new system to the organization of their business and work.

Louise Delorme (819) 956-5122
Public Works and Government Services Canada

Also see initiative 44.

Communications

35. Communications

The Royal Canadian Mounted Police (RCMP) has developed an automated *Employee Orientation Guide* that allows employees to access information they need about the organization, their unit and their benefits on line as required. It is being built into the 'orientation to the work site' component of the RCMP learning program maps, which are designed for each job. The guide is available through Internet on their website at **www.rcmp-learning.org**

Deborah Doherty (613) 993 –5377
Royal Canadian Mounted Police

36. Communications Strategy for Employees

Personnel Bulletin: The Human Resources Branch communicates information on human resources policies, changes in benefits and other information through the regular electronic publication, *Personnel Bulletin*. The bulletin is sent to all employees and continues to be a popular way to inform them of changes.

Human Resources Intranet Site: The Human Resources Branch has set up an Intranet site containing departmental policies, procedures, reference documents and other useful information. There are links to external sites, including links to competition posters, assignment programs and other career information. Additional information and features are continuously being added.

Managers' Guide to Human Resources: This in-depth manual provides managers with all the information they need to manage their human resources. Easy-to-follow charts and plain language help managers understand the processes behind all the human resources policies they need to know.

Orientation Manual for New Employees: An orientation manual is presented to new employees at their orientation session. It provides them with up-to-date information on human resources, the library, the mandate and structure of the Department and everything they need to know as a new employee.

Zaiga Bradley (819) 994-7428
Indian and Northern Affairs Canada

37. Compendium of Human Resources Initiatives

An up-to-date and easy-to-use inventory of all Human Resources (HR) initiatives in Environment Canada consisting of a database with three search applications and various format options to meet users' reporting needs. It is a tool for all employees and managers to keep track of what is happening on the HR front; to share best practices; develop partnerships; and to produce quick reports.

Jovette Champagne (819) 997-6735
Environment Canada

38. HR Focus Newsletter

Development and provision of monthly Human Resources Newsletter used to communicate organizational changes and ideas to Prairie and Northern Region staff.

Sherry Osborne (780) 951-8692
Environment Canada (Prairie and Northern Region)

39. Revival of Departmental Newsletter

A few years ago, the Department revived the internal newsletter (*Scoop*) but in an electronic format, to avoid the costs associated with printing and distribution. Employees have responded positively. The philosophy of the newsletter is partly responsible for its success. It is written by and for employees, rather than as a mouthpiece for management.

Jean-Pierre Bissonnette (613) 993-7707
Solicitor General Canada

40. Human Resources Branch (HRB) Newsletter

Initiated to bridge the gap between various human resources programs, the *HRB Newsletter* is a two-page Word document distributed electronically to over 200 human resources employees at headquarters. The newsletter also serves as a bridging mechanism

with twelve regional Human Resources directors. Those directors are encouraged to share the information with their employees. The *HRB Newsletter* includes information on new initiatives, a "What's New" section, and a section highlighting a regional initiative.

Ginette Dubé (819) 997-8725
Human Resources Development Canada

41. Communications and Working in Partnership

To celebrate the Year of *La Francophonie* in Canada, as well as to allow employees at both the Immigration and Refugee Board and the Canada Customs and Revenue Agency located in the Canada Building to test their written communications skills in French, employees were invited to take part in a French dictation. This exercise allowed them to test their knowledge in areas such as grammar, spelling, punctuation, etc. This activity was held over the lunch hour on a day in February with prizes awarded.

Nathalie DesRosiers (613) 947-1802
Immigration and Refugee Board
Lorraine Turcotte (613) 941-0909
Canada Customs and Revenue Agency

42. HR Online

HR Online is Agriculture and Agri-Food Canada's Intranet and Internet site for the delivery of Human Resources (HR) information and services. The focus of this initiative has been to simplify HR processes, maximize the use of leading-edge technology; and to develop easy-to-use tools for managers and employees in order to save money, time and to improve the quality of HR decisions.

Some of the following information is available to clients through HR Online: Assessing Competencies, Pension Calculator, Personal Leave Balances, Orientation, Benefit Chart and many other HR tools to provide one stop shopping for HR Services.

JoAnne Christie (613) 759-1177
Agriculture and Agri-Food Canada

43. Interactive Leave and Attendance Module (ILAM)

ILAM is one of the Corporate Services Branch service quality initiatives. It empowers employees by giving them an interactive, self-service tool for instant access to daily leave information and leave request details. The system has automated the leave approval process and replaces the use of paper forms. Casual and term employees less than three months, and employees who do not have access to Lotus Notes will still be required to submit paper forms.

Pauline Thériault (613) 957-2999
Health Canada

44. Oracle Discoverer - a Reporting Software

Human Resources Planners can now use a new software called Oracle Discoverer to turn data into statistical and demographic reports related to the various Human Resources areas, from succession planning to classification and employee recognition.

Ron Duval (819) 997-8710
Environment Canada

45. E-mail Leave System

Exchange Mail System, which allows employees to complete leave requests on line, forward them to managers for approval and input the information into HR database. Gives managers and employees on-line access to leave information.

Jack Sadubin (902) 426-4318
Environment Canada (Atlantic Region)

46. HR Website

The Human Resources and Corporate Services Branch of the Canadian International Development Agency have constructed an internal (Intranet) website to service its

employees. The website links all internal human resource activities, policies and procedures for easy employee accessibility thus improving communication and awareness while increasing openness and transparency. The site also makes important links to other useful and needed external sites in order to provide other Government information, which can assist the employee in their planning, programming and recruitment activities.

Tom Raynor (613) 997-1413
Canadian International Development Agency

47. On-Line Employee Orientation

Following a suggestion in the departmental "Virtual Suggestion Box" the Department created an on-line employee orientation package for new employees. This option on the main page of the Department's Intranet site provides important information which employees need to settle into the Department and help them with the administrative aspects of their work. This orientation package is structured in a questions-and-answers format with a user-friendly interface accessible from everyone's desktop computer.

Jean-Pierre Bissonnette (613) 993-7707
Solicitor General Canada

48. Paperless Office - An Employee Self-Service Web Application

Paperless Office is a Human Resources Development Canada (HRDC) Intranet employee self-serve application designed to provide HRDC employees with access to their personal leave information. The user accesses the electronic service through the departmental Intranet, identifies him or herself as an employee of HRDC and ensures protection of confidential information by entering a Personal Record Identifier (PRI) and password on the Welcome/Logon page. Once access has been electronically authorized, the employee is able to see for example, his/her **leave status** which provides an overview of leave activity and balances, **leave taken** which lists leave requests, **accumulated compensatory time** which lists extra duty being compensated in time, **vacation leave entitlement** which displays annual entitlement, and **sick leave entitlement** which displays monthly allocation of sick leave. Real-time information is displayed directly from the database through user-friendly screens. Common leave related questions are

handled through links to basic leave entitlement information. As well, there is a link to the Compensation and Benefits site for those seeking more detailed information.

Robert St-Jean (819) 994-5438
Human Resources Development Canada

Also see initiatives 3, 4, 5, 17, 20, 21, 31, 49, 51, 52, 53, 57, 58, 59, 61, 62, 65, 75, 79 86, 91, 100, 101, 103, 104, 106, 107, 115, 116, 117, 119, 123, 127, 129, 142, 146, 150, 151, 156, 161, 168, 169, 175 176, 186, 189, 191, 192, 194, 202, 203, 204, 205, 206, 217, 219, 220, 221, 222, 223.

Compensation and Benefits

49. Benefit Chart

The Benefit Chart was originally created to provide compensation specialists with a quick reference chart when advising employees on benefits that apply to their tenure of appointment. The chart was added to Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC) HR Online site so that all employees could see which benefits/deductions are applicable to their situation. HR Connexions has added a link to the AAFC site under their benefits section, which permits all departments to access this working tool.

JoAnne Christie (613) 759-1177
Susan Killeen (613) 759-1148
Agriculture and Agri-Food Canada

50. Compensation "Double Vision" System

Two computer monitors using the same mouse have been installed on all compensation advisors' desks to allow access to the various information systems they use and the other to let them search the new online instruction manuals. These new guides, which replace huge and unwieldy binders full of paper, are quickly accessed and easy to update.

Hélène Desforges (819) 997-6271
Environment Canada

Also see initiatives 14, 43, 45, 48.

Employment Equity

51. Aboriginal Fisheries Strategies and the Guardian Program

By mandate, the Department of Fisheries and Oceans (DFO) continues its relationship with Aboriginal communities through the Aboriginal Fisheries Strategies (AFS). The AFS is designed to provide, among other things, economic opportunities to Aboriginal groups in coastal areas of Canada.

The Aboriginal Allocation Transfer Program (ATP), a component of the AFS, involves the issuance of commercial licenses to Aboriginal communities. DFO is concentrating on issuing licenses to Aboriginal groups to fish on the same terms and conditions as other commercial fishers, thereby creating new commercial fishing opportunities and facilitating the economic development in Aboriginal communities.

Approximately 300 commercial licences have been issued to Aboriginal groups since 1994 through the ATP. Furthermore, Aboriginal communities have been steadily increasing their employment base in terms of deck hands, first mates and eventually skippers. The Department, its AFS and ATP are documented on several websites and Aboriginal links across Canada and the U.S. From a national perspective, the Department continues with its Aboriginal Fisheries Guardian Program, another component of the AFS. Through the Guardian Program, Aboriginal communities select candidates for training as fisheries "guardians" to monitor fisheries, collect harvest data, patrol with DFO staff, and report on fishery activities.

While guardians are not directly employed by the Department, and as such cannot be considered as employees, Fisheries and Oceans Canada does provide the funding to the various Aboriginal communities who employ these individuals. In the past, with their experience and following the prescribed training, some guardians have continued on to become departmental Fisheries Officers (GT-1s to GT-3s). In 1998-1999, for example, six Aboriginal Fisheries Guardians in the Pacific Region became employees of the Department (at the GT-1 level), and several others had opportunities for development and cross training. The Department's Training and Designation of Guardians Holding Delegated Powers is part of the Treasury Board Secretariat's *Current Best Practices Inventory*.

Doug May (613) 993-3048
Fisheries and Oceans

52. Two Innovative Employment Equity Publications: Employment Equity and the *Selection Process* and *Tips on Supervising Employees in a Diversified Workforce*

The Employment Equity Unit, in collaboration with the Corporate Staffing and Workforce Adjustment Unit, has produced a document that lists Employment Equity elements to take into consideration before, during and after a selection process. The document, *Employment Equity and the Selection Process*, was distributed to all Human Resources advisors of the Department of Fisheries and Oceans across Canada and is a permanent component of the Department's new *Staffing Course for Delegated Managers*.

Complementing this publication, a new pamphlet entitled *Tips on Supervising Employees in a Diversified Workforce* provides managers and supervisors with tips on how best to supervise employees in a diversified workforce. The document is a permanent handout at all three levels of the Department's *Management Development Continuum*, a mandatory learning program for managers at different stages of their career (Level I is for supervisors, Level II for middle managers and Level III for senior managers).

Allan Viehbeck (613) 993-3068
Fisheries and Oceans

53. EE Website

The Department of Fisheries and Oceans (DFO) is currently finalizing the development and design of a *Bobby-approved* (a software that makes a web page accessible to the visually impaired) Employment Equity Intranet site - i.e., one that will be accessible to all DFO employees including persons with visual impairments. This site is an innovation in terms of its comprehensiveness and accessibility. The Department plans to launch this new site in 1999-2000.

Allan Viehbeck (613) 993-3068
Fisheries and Oceans

54. The Employment Equity Committee

An Employment Equity Committee, one of a hierarchy of management committees dedicated to guiding human resources management, leads Employment Equity initiatives undertaken by Statistics Canada. Chaired by a line director, and comprised of managers selected by the Chief Statistician, along with the chairs of the four designated groups

committees, this human resources committee develops initiatives based upon self-identification data and recommendations from the designated groups committees. Employees from the designated groups are encouraged to participate in and contribute to the four designated groups committees:

- The *Women's Issues Committee (WIC)* composed of female and male employees, examines workplace issues such as how employees can benefit from working together, how they balance their personal and professional lives, and how they can make the most of their time.

- The *Aboriginal Employee Committee (AEC)* promotes the recruitment, retention and advancement of Aboriginal employees. It provides a support network for Aboriginal employees and promotes awareness and sensitivity toward Aboriginal peoples.

- The *Sub-Committee on Disability Issues (SCDI)* addresses topics of concern to employees with disabilities such as career development, training, access to assistive devices, physical accessibility and accommodation, benefit issues, attitudinal barriers which persons with disabilities may encounter in the workplace and awareness of issues affecting employees with disabilities.

- The *Visible Minorities Consultative Group (VMCG)* is a forum for employees who are members of a visible minority group to express concerns and discuss issues related to Employment Equity. It promotes sensitization and awareness to issues of concern to persons in a visible minority group.

The Employment Equity Committee also uses advisory groups and working groups to help guide initiatives. One such advisory group suggests the types of analyses required on self-identification data, while another group, the *Review of Selection Processes Work Group*, reviews the qualifications required for intermediate and higher level positions, as well as the results of competitive processes, to eliminate barriers that could hinder the advancement of Employment Equity group members, and to identify trends and issues.

Monique Clément (613) 951-1007
Statistics Canada

55. Underfill Program for the Recruitment and Promotion of Aboriginal Detachment Clerks

The Royal Canadian Mounted Police obtained delegation to make appointments without competition from outside and within the Public Service, in accordance with section 44 of the *Public Service Employment Regulations*, within the context of an Employment Equity

program. The departmental underfill program outlines the manner in which recruitment and promotion of individuals are to be effected.

Lorraine Saull (613) 993-8105
Royal Canadian Mounted Police

56. Employment Equity Advisory Committees

Advisory Committees have been established for each designated group to advise senior management on Employment Equity and diversity issues. Each advisory committee works with a senior management Champion who is a member of the Departmental Management Committee. The advisory committees are consulted regularly on the development of human resources programs and policies.

Lucie Savard (613) 759-1164
Agriculture and Agri-Food Canada

57. Bias-free Selection

Health Canada developed a brochure entitled *Bias-free Selection - Fact and Tips*. This document serves as a quick reference tool for selection board members. Copies of this brochure are provided to all diversity-training participants and have been made available to all employees via an electronic message.

Hélène Cossette (613) 957-3220
Health Canada

58. Employment Equity Glossary

Health Canada produced an *English-French Employment Equity Glossary*. This publication contains the vocabulary of Treasury Board's Employment Equity Program. It also includes terminology relating to policies and measures for implementing Employment Equity in the Public Service as well as statistical terms on the representation and distribution of members of the four designated groups.

Oro Bengio (613) 957-3213
Health Canada

59. Diversity Newsletter

Health Canada developed a Diversity Newsletter, *Kaleidoscope*, published twice a year as an insert in the departmental newsletter. This newsletter enables employees to celebrate diversity together and share their experiences. It includes articles written by employees on special events, personal stories, best practices, etc.

Gisela Messier (613) 957-3228
Health Canada

60. Health Canada Employment Equity Program

The Program was first introduced in 1998 for members of visible minority groups and is now expanded to all four designated groups (i.e. visible minorities, persons with disabilities, Aboriginal peoples and women). The Program will assist Health Canada to achieve an equitable representation and distribution of designated group employees throughout the Department by going beneath aggregate numbers to close the gaps in representation at all groups and levels. It forms part of Health Canada's strategic and proactive approach to achieving a workforce that is reflective of the Canadian population.

Barbara Colley (613) 946-9495
Health Canada

61. Training Manuals on Mentoring

As part of the Employment Equity Program, workshop manuals were developed for the training of managers as mentors and designated group members as those mentored. They are being converted to an electronic format to be included on the Human Resources Intranet Site. A trainer's guide is also available.

Roch Davidson (819) 994-7667
Environment Canada

62. Employment Equity Networks

Establishment of three networks, respectively for the Aboriginal peoples, members of visible minorities and persons with disabilities, to provide members of designated groups with a forum to express their opinions and to assist in the management of the Employment Equity program.

Roch Davidson (819) 994-7667
Environment Canada

63. Adaptive Computer Technology Program

The Adaptive Computer Technology (ACT) Program aims to assist in the integration into the workplace of employees with disabilities who require computer access. It enables a person who has a sensory, mobility or learning disability to use a computer by reducing or eliminating the barriers presented by the standard computer interfaces. Environment Canada provides ACT services to other Government departments.

André Demers (819) 953-2492
Roch Davidson (819) 994-7667
Environment Canada

64. Adaptive Computer Technology Training Program

Through the support of the Treasury Board Secretariat's Employment Equity Positive Measures Program, Environment Canada's Adaptive Computer Technology (ACT) Program has created a multidimensional instructional program for Information Technology professionals within the Public Service. This training will provide technicians and their respective departments an opportunity to enhance the employability of persons with disabilities.

André Demers (819) 953-2492
Roch Davidson (819) 994-7667
Environment Canada

65. Interdepartmental Mentoring Initiative

Electronic system to identify mentors and protégés and was initially focused on Metro Halifax but will expand to Atlantic Region. Providing support for diversity and employee development, it is an interdepartmental initiative. The site is available at **http://lsss.ns.ec.gc.ca:8000/LearningCentre/Mentoring/**

Eric Barnaby (902) 426-1919
Environment Canada (Atlantic Region)

66. WEST Project

Women in Environment Science and Technology is an Environment Canada Learning Fund initiative undertaken to address the systematic barriers to the recruitment and retention of women in science and technology.

Line Lamothe (819) 953-1575
Environment Canada

67. Aboriginal Student Apprenticeship Program (ASAP)

Environment Canada developed and implemented the Aboriginal Student Apprenticeship Program to assist in the recruitment of Aboriginal staff.

Rita Murray (780) 951-8698
Environment Canada (Prairie and Northern Region)

68. Employment Equity and Environment Week

Environment Canada's Great Lakes and Corporate Affairs directorates co-ordinated a two-day event where physically challenged students were invited to a tour and various presentations.

Mike Goffin (416) 739-4936
Environment Canada (Ontario Region)

69. Eastern Quebec Interdepartmental Network on Diversity and Employment Equity

Participation in a network discussing good departmental practices in the area of equity and diversity. Dissemination of Employment Equity plans, organization of interdepartmental Employment Equity training, sharing of documentation on diversity, work groups, etc.

Paul Shoiry (418) 648-5613
Environment Canada (Quebec Region)

70. Special Budget for Federal Student Work Exchange Program (FSWEP) Students in Designated Groups

A budget has been centralized for the recruitment of Federal Student Work Exchange Program students who are members of designated groups. Managers requesting a student are encouraged to consider members of designated groups instead of paying for the student's salary as the budget covers these expenses. This initiative will enhance the likelihood of finding qualified candidates to recruit upon graduation who are members of designated groups.

Ginette Baker (613) 944-1946
Department of Foreign Affairs and International Trade

71. Appointment of a Champion

The Department of Foreign Affairs and International Trade has appointed a Champion for Employment Equity (EE) at the Assistant Deputy Minister level. The Champion's role is to ensure that the Executive Committee gives appropriate consideration to all human resources issues related to the Employment Equity Program. The Champion also provides advice to staff responsible for Employment Equity matters concerning strategies in this regard within the Department and plays the role of EE advocate on the Executive Committee and across the Department. The Champion attends and promotes special EE events and is a key member of the Employment Equity Consultation and Collaboration Committee.

Doreen Séguin (613) 996-8398
Department of Foreign Affairs and International Trade

72. Employment Equity Assistant Deputy Ministers' Interdepartmental Action Group

The Departmental Champion on Employment Equity chairs an informal Interdepartmental Advocacy Group made up of 11 Assistant Deputy Ministers. The objective of the group is to discuss common Employment Equity issues that need to be addressed, to share information and best practices, and to agree on a common approach.

Doreen Séguin (613) 996-8398
Department of Foreign Affairs and International Trade

73. Employment Equity Consultation and Collaboration Committee

The Department has set up an Employment Equity Consultation and Collaboration Committee, which has representatives of management, the union and designated groups. The Committee is responsible for consulting and providing recommendations on departmental Employment Equity issues.

Doreen Séguin (613) 996-8398
Department of Foreign Affairs and International Trade

74. Lowering the Education Requirement for Recruitment

In order to abolish systemic barriers for designated group members, the education requirement for the Foreign Service (FS) recruitment exercise has been lowered to a Bachelor's degree.

André Guillemette (613) 992-3051
Department of Foreign Affairs and International Trade

75. Communications

The Department regularly conveys information on Employment Equity (EE) to all of its employees and managers by means of the *Panorama* newsletter, the Signet e-mail system

and its Intranet website. The Department is facilitating access to EE information by creating a website on diversity. The site will contain basic information on Employment Equity, the Department's action plan, Workforce Analysis, and a protected web board which employees will be able to use to submit questions and comments on EE issues and barriers (to be completed by March 2000). In addition, all of the branches and directorates address Employment Equity issues at staff meetings, to which EE advisors are sometimes invited.

Lucie Amyotte (613) 944-1968
Department of Foreign Affairs and International Trade

76. Training and Development

In conjunction with the Canadian Foreign Service Institute, the Department is carrying out extensive research with a view to developing an Employment Equity (EE) workshop for all staff. The workshop will provide managers and employees with tools and techniques to help them understand diversity and Employment Equity and implement EE practices in the workplace. The pilot project will be presented in February 2000 and workshops will subsequently be delivered to senior management, middle management and employees throughout the Department in 2000.

Lucie Amyotte (613) 944-1968
Department of Foreign Affairs and International Trade

77. Reasonable Accommodation Measures

Reasonable accommodation measures are taken to retain members of designated groups both at Headquarters and at posts abroad. Measures include:

- flexible hours of work, telework and work sharing;
- redistribution of employees' hours of work to enable them to observe religious holidays, fulfil their obligations as natural helpers, etc.;
- purchase of equipment for employees with special needs;
- ensuring that the Department's premises abroad are fully accessible and that appropriate signage is used to guide visitors and clients and inform them of the Department's facilities. (Members of designated groups were involved in the design and decoration of the food services facility, in conjunction with Public

Works and Government Services Canada and the Department's Property Management Directorate.)

Doreen Séguin (613) 996-8398
Department of Foreign Affairs and International Trade

78. Evaluation of Management's Performance

The Department has set up an appraisal review process. When appraisals are received at Human Resources Branch, they are reviewed by a committee. If action in regard to the Employment Equity commitment of a supervisor in a particular section is deemed necessary, the manager and employee concerned are contacted and a follow-up action is taken.

Doreen Séguin (613) 996-8398
Department of Foreign Affairs and International Trade

79. Voluntary Self-Identification Survey

The voluntary self-identification survey was conducted in February 1997, with a response rate of 79 per cent. The Department has a very efficient human resources data system and it inputs self-identification data on a daily basis. In addition, the Department reviews and updates self-identification data with the Treasury Board Secretariat every quarter.

Doreen Séguin (613) 996-8398
Department of Foreign Affairs and International Trade

80. Departmental Advisory Committee on Employment Equity

In an effort to foster a positive and responsive work environment, the Public Service Commission established the Departmental Advisory Committee on Employment Equity. The Committee consists of employees from management as well as the designated groups. Its mandate is to serve as an advisory body to senior management of the Department on human resources management issues impacting on members of the designated groups. Currently, the Committee is undertaking initiatives to (a) improve the

integration of Employment Equity within management accountability; (b) enhance the quality of the workplace; and (c) improve the retention and career advancement of designated group members.

Robert Dawson (613) 992-9593
Public Service Commission

81. Employment Equity Advisory Committee

The establishment of an Employment Equity Advisory Committee at the Canadian International Development Agency is intended to further open the communication channels between employees of designated groups, as well as to provide a vehicle for information, input and feedback by representative members of the designated groups. This group is championed and chaired by a Vice President and has a representative membership from all designated groups who meet monthly.

Tom Rainier (613) 997-1413
Canadian International Development Agency

82. Aboriginal Student Internship Program (ASIP)

In force for more than ten years, this corporate program provides regional funding to support managers who have targeted Aboriginal students for recruitment.

Lois Pearce (819) 953-3092
Human Resources Development Canada

83. HRDC's Visible Minority External Recruitment Program

Due to the serious under-representation of visible minorities in Human Resource Development Canada (HRDC), the Department has received approval for an Employment Equity Program geared to the external recruitment of designated group members. The Visible Minority External Recruitment Program allows managers and human resources advisors in HRDC to legitimately request and receive only visible

minority referrals from the Public Service Commission when recruiting from outside the Public Service. With this program, managers now have an accessible tool to support their efforts to increase visible minority representation as a part of their recruitment and retention strategies.

Lois Pearce (819) 953-3092
Human Resources Development Canada

84. Multicultural and Inter-Faith Calendar

Health Canada, in partnership with several federal organizations, developed a Multicultural and Inter-Faith Calendar. This calendar encourages understanding about multiculturalism, by identifying relevant religious and non-religious commemorations from different cultures.

Oro Bengio (613) 957-3213
Health Canada

85. Targeted Recruitment Initiative

A Targeted Recruitment Initiative aimed at increasing the scope of employment opportunities for designated groups, particularly persons with disabilities and Aboriginal peoples, channels applications from designated groups into an inventory. Full accommodation is provided by trained interviewers who assess the suitability of candidates for job openings. The program operates in parallel with the Agency's annual recruitment program, and actively seeks out candidates from Employment Equity groups, thus expediting the staffing process for professional, technical and support groups. Once on board, professional and technical recruits participate in a full recruitment and development program comprising work assignments interspersed with training, and facilitated by a mentor.

Diane Snowball (613) 951-0971
Statistics Canada

86. Aboriginal Internship Program

As part of an ongoing effort to provide training for Aboriginal peoples and enhance statistical capacity within the Aboriginal community, Statistics Canada has launched an Aboriginal Internship Program. The program, which is two years in duration, provides Aboriginal interns with a broad base of skills and practical experience related to statistics through formal training and work experience. Participants gain access to the Internship Program via a national competition process. Advertisement is done through the Public Service Commission employment website, in addition to an extensive mail out campaign. The internship consists of assignments within the Agency, with potential for assignments with other federal departments. Formal training is provided through existing Statistics Canada programs and is customized to individual needs and long term goals as well as targeted at benefits it may offer the Aboriginal community. It is hoped that at the conclusion of the program, knowledge and experience shared in the program can then be transferred to the Aboriginal community to assist in building statistical capacity.

Marie Patry (613) 951-9416
Statistics Canada

87. A Profile of the Intercultural Effectiveness Person

The Centre for Intercultural Learning of the Canadian Foreign Service Institute has developed a detailed competency profile of an interculturally effective person (IEP). Divided into Major Competencies, Core Competencies, Performance Statements and Behavioural Indicators, the IEP is the foundation upon which to build learning interventions, personnel selection instruments, and performance evaluations. The primary subject audience of the IEP is individuals working across international cultural borders; however, much of the IEP is applicable to domestic contexts as well. The key advantage of the IEP is its detailed behavioural indicators and avoidance of loose performance statements such as "respect" and "adaptation".

Thomas Vulpe (613) 994-3734
Department of Foreign Affairs and International Trade

88. Diversity Training Program

Health Canada provides sensitization and awareness training to managers and employees. This training equips managers with practical tools and techniques to build their work

team, while providing employees with a forum on valuing diversity. This training has resulted in the implementation of Branch/Region Codes of Conduct for creating a positive and harassment-free work environment. The following workshops are offered:

- Building Diversity at Work
- Working with Employment Equity
- Communicating without Frontiers
- Building and Leading Diverse Work teams.

Hélène Cossette (613) 957-3220
Health Canada

89. Workforce Analysis

Health Canada conducted its Workforce/Gap Analysis broken down by organizational elements to indicate the degree of under- or over-representation of designated group members in each occupational group and category, comparing local external availability with internal local representation. Gaps indicate the difference between the actual number of members of the designated group and the expected representation. This information is updated twice annually and presented to senior management for the revision of goals set out in their Branch/Region Multi-Year Employment Equity Plan.

Oro Bengio (613) 957-3213
Health Canada

90. Employment Equity

The Department of Public Works and Government Services Canada (PWGSC) undertook a variety of initiatives in support of Aboriginal youth and employment: participating in the Aboriginal Career Day at the First Nation Community in Pictou Landing, Nova Scotia; and conducting a job shadow project in the Atlantic Region where Aboriginal students were invited to PWGSC offices to learn more about the work environment. Also, in the spirit of the Department's partnership with the Assembly of Manitoba Chiefs, it brought on board the first group of interns under KIKINAWEYENIMAN, an Internship Pilot Project PWGSC launched in November 1999. This pilot enables departmental branches to share learning opportunities with Aboriginal peoples in the fields of informatics and procurement. PWGSC has also developed a comprehensive list

by province of employment service providers and Aboriginal organizations, which have candidate inventories (including candidate profiles and related fees, if any) to support managers' recruitment efforts.

Marie-Christine Decourcelles (819) 956-4406
Public Works and Government Services Canada

Also see initiatives 14, 15, 26, 28, 153, 158, 173, 174, 175, 183, 192, 201.

Ethics

General

91. Ethics

The Royal Canadian Mounted Police's (RCMP) Mission, Vision and Values Statement was developed by focus working groups at the grass roots from throughout the organization. The Office of the Ethics Advisor promoted the statement to all employees through the distribution of wallet size pamphlets and by making it widely available electronically via the RCMP's Internet and Intranet websites.

William Maxwell (613) 993-1683
Royal Canadian Mounted Police

92. Ethics

Health Canada has developed and offered to more than 1,000 of its employees, a half-day program on "Ethics and Conflict of Interest". It is aimed at helping employees develop common values and principles in a workplace where rules and procedures are fast disappearing. A new session on the "New World of Work" is also offered.

Gilles Lemieux (613) 954-1700
Health Canada

93. Tools for Managers and Supervisors: "Coaching and Teambuilding" and Workshop and "Negotiation and Conflict Resolution" Workshop

This Learning Fund Project represents a follow-up to the "Leadership for New Challenges (LNC)" workshop and stems from a recent report on the impact of the LNC and on the management learning needs of Environment Canada managers and supervisors.

Martine Caron (819) 997-8707
Environment Canada

Ethics

Harassment

94. Harassment in the Workplace

Taking note of the lessons learned from three years' experience with the Canadian International Development Agency's (CIDA) initial anti-harassment policy and briefing program, a revised policy has been launched in January 2000. This policy focuses on prevention and informal as well as formal ways to deal with harassment complaints. Rather than launch this with information sessions (as in the past), a series of facilitated discussions are taking place to sensitize Agency staff to harassment issues, promote understanding of harassment and of the new policy. These include a set of CIDA-based scenarios for small group discussion on harassment.

Sheilagh McFadyen (613) 994-4402
Canadian International Development Agency

95. Revised Policy on Preventing Conflict and Harassment

Environment Canada revised its policy with new focus on the prevention of harassment in the workplace and the use of practical tools in this regard.

Robert Gervais (819) 997-0653
Environment Canada

Official Languages

96. Official Languages Accountability Framework

Fisheries and Oceans has produced a monitoring report, a self-evaluation guide and regional action plans to measure the effectiveness of the Official Languages program when it comes to the Department's services, and to make improvements where needed. This assessment system for internal use has resulted in greater accountability on the part of managers at all levels in the organization.

Francine Charbonneau (613) 993-5829
Fisheries and Oceans

97. Management Committee on Official Languages

Statistics Canada's Official Languages Committee, a group of senior managers representing various sectors of the organization, supported by Official Languages program specialists, is one of a hierarchy of management committees that steer human resources and other programs within the Agency. In carrying out its mandate to propose policies that will implement Government objectives in this respect, its monthly meetings focus mainly on language of work issues, using Employee Opinion Survey results to identify needs, and consulting directly with employee groups to develop practical recommendations. Recent topics include access to professional training in language of choice, barriers to writing in French, and an evaluation of the impact of language training on the use of French and English at work. The Committee recently established an annual departmental award for Official Languages initiatives.

Lisette Perreault (613) 951-9651
Statistics Canada

98. Network of Divisional Coordinators for Official Languages

Divisions at Statistics Canada (except in regions that are unilingual for language of work) have identified divisional Official Languages coordinators with a mandate to help managers create a working environment conducive to the use of both Official Languages. The coordinators share or disseminate information on policies, best practices and solutions to problems, and also represent their divisions at the internal conferences, which

are, from time to time, convened by the management committee on Official Languages. The Committee consults with the coordinators in some of its studies such as the recent one on the impact of language training on the bilingual work environment. Many divisions also have a focus group that reviews opportunities for using either official language in the context of its own work environment, and that recommends measures for improvement.

Lyne Landriault (613) 951-2413
Statistics Canada

99. In-house Language Training Program

Statistics Canada's in-house Language Training Centre offers a comprehensive program of part-time courses as well as some full-time training, counselling services and related activities. The in-house program, which complements rather than replaces the full-time training provided by the Public Service Commission, is managed to meet departmental priorities and employee interests. For example, middle and senior management positions at Statistics Canada require level C in oral interaction, so, in order to prepare potential future supervisors to assume bilingual responsibilities, a language training program for professional recruits has been developed to support their career aspirations. As participants use their newly acquired linguistic skills on the job, this has the added advantage of increasing the bilingual capability in the work environment.

Jennifer Olsen (613) 951-2417
Statistics Canada

100. Terminology Bank

Statistics Canada is establishing a terminology bank of specialized words, phrases and acronyms used in its various programs. This resource, which supplements rather than replaces TERMIUM, will be accessible by all employees and by the translation suppliers contracting with the Agency. The initiative was intended to help francophones and anglophones to write in French, but it is expected to enhance the use of correct vocabulary in English as well, and will facilitate the standardization of terminology in both languages. The terminology bank will be managed by the Official Languages and Translation Division.

Sylvie Dupont (613) 951-5613
Statistics Canada

101. Official Languages Initiatives

Indian and Northern Affairs Canada's Intranet Web page on Official Languages was enhanced. The site now has more information and links to new sites. A reference centre was installed in the Official Languages Unit. Employees can pick up different pamphlets, books, journals, reports, posters, etc. related to Official Languages. Brown bag noon-hour sessions have also been organized for employees to practice speaking their second language in order to maintain or enhance their skill level.

Guylaine Durand (819) 994-2755
Indian and Northern Affairs Canada

102. Language Training

From coast to coast, language training is being offered to all Health Canada employees during lunch hour, during working hours and after work. The English and French courses, organized in partnership with colleges, universities and other Government departments, are intended to respond to the needs of employees in each region and to provide them with quality services in both languages. This approach has increased the number of participants.

Hélène Mainville (613) 957-3224
Health Canada

103. Effective Information on Bilingual Practices

In order to increase awareness of the requirements of the *Official Languages Act* among its staff and ensure that language of work obligations are fulfilled, Health Canada has prepared a series of original electronic messages and published articles in the departmental newsletter. This initiative has aroused interest among managers and staff who have asked for further details about their linguistic rights and obligations.

André Bertrand (613) 957-3216
Health Canada

104. Information Technology in the Service of Bilingualism

A series of computer-based training exercises for learning and improving French are distributed every two months by Health Canada in co-operation with the magazine *Entre Parenthèses*.

André Bertrand (613) 957-3216
Health Canada

105. Official Languages Complaints

An administrative directive on the handling of Official Languages Complaints now requires senior executives at Health Canada to answer directly to the Commissioner of Official Languages. This measure has had the effect of making managers more aware of their obligations.

Hélène Mainville (613) 957-3224
Health Canada

106. Official Languages Management Framework

The Official Languages Management Framework was adopted and distributed to ensure Environment Canada meets its linguistic obligations to create a work environment conducive to the effective use of both Official Languages. It is available on the Human Resources Intranet site.

Roch Davidson (819) 994-7667
Environment Canada

107. Official Languages Booklet *Hello Bonjour* and *Form of Greeting*

Publication and form developed to assist employees in providing quality services to the Canadian public in both Official Languages.

Monique Martine (204) 983-7157
Environment Canada (Prairie and Northern Region)

108. Official Languages

In the past year the Department of Public Works and Government Services launched several initiatives to help with the implementation of Section 41 of the *Official Languages Act*, designed to encourage the development of official language communities in minority situations and enhance the vitality of the English and French linguistic minority communities in Canada. Examples of these initiatives are: the offer of surplus personal computers, in partnership with Industry Canada, to official-language associations in minority situations; and a one-year free subscription to *Actualité terminologique* to 450 official-language community associations in minority situations.

Francine Bastien (819) 956-4391
Public Works and Government Services Canada

Also see initiative 41.

Organizational Effectiveness

109. Roadmap for Work Teams

This Learning Fund Project represents a follow-up to the *Leadership for New Challenges* (LNC) workshop and stems from a recent report on the impact of the LNC workshop and on the management learning needs of Environment Canada's managers and supervisors. This initiative is targeted to managers who want to improve their unit's organizational effectiveness and who are strongly committed to personally lead the implementation of the change they want to see happening in their unit with the support of an organizational development consultant. This project must be customized to the individual needs of the manager in order to be effective.

Martine Caron (819) 997-8707
Environment Canada

110. Organizational Health Process

Provision of a two-day workshop in each branch of Environment Canada's Quebec Region to analyze results of a regional survey, to provide each branch with realistic solutions and goals integrated into an action plan.

Paul Shoiry (418) 648-5613
Environment Canada (Quebec Region)

111. Organizational Climate Survey

Summary and analysis of results of *Organizational Climate Surveys* used in the *Leading Downsized Organizations* course during Program Review. Summary and analysis led to development of regional profile and associated recommendations

Doug German (780) 951-8703
Environment Canada (Prairie and Northern Region)

112. Downsizing/Organizational Learning Study

Conducted a study to assess the impact of Program Review downsizing on organizational learning within the Prairie and Northern Region.

Doug German (780) 951-8703
Environment Canada (Prairie and Northern Region)

113. Project Chief Survey

A survey was distributed to project chiefs of the National Water Research Institute. The results of this survey served as an important component in designing an Institute Human Resources Management Framework.

Laura McKenzie (905) 336-4488
Environment Canada (Ontario Region)

114. Exit Interview

A procedure has been implemented for indeterminate employees departing the organization. Communication with departing employees will occur in a manner that will solicit unbiased opinion of employer practices, management policies and other aspects of the organization as deemed appropriate.

Sandy St-Laurent (905) 336-4594
Environment Canada (Ontario Region)

115. Compendium of Human Resources Management Authorities and Instrument of Delegation

Update and harmonization of delegation of Human Resources management authorities to managers. In line with the philosophy of delegating to the lowest possible level in the organization, a review and update of the human resources management authorities manual was undertaken. A new, simpler and user-friendly format was developed, as well

as a simplified delegation structure. The final proposal is being reviewed before submission to the Environment Management Board for approval. Work has begun to convert from document to electronic format.

Director General's Office, Human Resources (819) 997-1845
Environment Canada

116. Employee Service Centre

The Employee Service Centre located within the Human Resources (HR) Branch at Agriculture and Agri-Food Canada provides a one-stop shopping centre for a wide variety of services and tools both for employees and managers. The Centre provides advice on topics such as pay information, career planning, diversity training, management development with the principal aim of improving service. The Centre also develops and promotes self-help human resources tools through its HR Online component. The service centre also provides Operational Human Resources Services such as the traditional staffing, classification and staff relations to clients. Some of the services are resourced on a cost-recovery basis. The Service Centre is also equipped to assist other Human Resources Units with overload situations on a cost-recovery basis. It is an efficient and cost-effective alternative to outside consulting.

Marilyn Dingwall (613) 759-1158
Agriculture and Agri-Food Canada

117. Support Staff Conference

The Department of the Solicitor General supports, on an annual basis, a conference for all support staff. This conference is unique in that it is completely planned and organized by the support staff themselves. Each year, a committee of support staff employees selects a theme and prepares a program. The conference provides an opportunity for support staff to meet away from the workplace to discuss issues of common concern. They are encouraged to make suggestions on how to improve the day-to-day operations of the Department as well as to identify issues or concerns. The Department views its support staff as key players in the renewal process and has encouraged them to make specific recommendations when they meet. The Deputy makes their recommendations and his response available to all employees.

Jean-Pierre Bissonnette (613) 993-7707
Solicitor General Canada

118. Alternative Service Delivery – Information Package

This package includes information on Alternative Service Delivery (ASD). It was developed with the intent to assist managers within the Royal Canadian Mounted Police who may be considering an ASD Review within their programs.

Section 1 - ASD Lessons Learned: Best Practices and Red Flags;

Section 2 - Sample Communication Framework;

Section 3 - ASD Framework and Principles;

Section 4 - Generic ASD Business Case Model.

Jacques Courteau (613) 993-3239
Royal Canadian Mounted Police

119. Human Resource Development Strategy

A Human Resource (HR) Development Strategy based on four key elements, recruitment and development, training, career broadening, and a positive work environment, provides a strategic framework for human resources programs and initiatives. Line managers have ownership of the human resources development function, and through a hierarchy of management committees they identify issues, propose initiatives, and develop mechanisms to further human resource development. The cornerstone of this human resources strategy is recruitment. A personnel simulation module is used to create projections from which recruitment targets are set for mainstream groups, and then corporate recruitment teams select and hire the best and the brightest into developmental programs specifically tailored to each of the mainstream groups. Following a program comprised of flagship training courses, and an assignment stage of two years or more, under the watchful eye of a mentor, recruits graduate to a regular position where they have access to an even broader selection of human resources programs. Each mainstream group has identifiable career paths with requisite training and experience. Generic competition is the means to achieve career progression. The Agency has a strong focus on career development and employees have ready access to tools that will facilitate development. The Agency has an on-site Training Institute, and invests over 3% of the budget on training, an average of six days of training annually. Career broadening assignments are brokered through a fast, minimum red tape service, entitled Corporate Assignments Division (CAD), which matches employees with assignments thereby helping managers obtain staff for projects or high volume periods, and helping employees gain experience, broadening, and versatility. A CAD four-year rule ensures that after four years in a given position, an employee has the right to go off on a career broadening

assignment. Developmental opportunities are strengthened by a positive work environment which features a no lay-off policy, a high degree of internal communication, and work-life initiatives designed to help employees balance work and family, as well as promote Employment Equity, and bilingualism. The Agency actively seeks employee feedback via regular employee opinion surveys, which strengthen communication and serve as an impetus for new human resources initiatives.

Eve Simpson (613) 951-1049
Statistics Canada

120. Human Resources Management Capacity Check

The Human Resources Management (HRM) Capacity Check is a diagnostic tool developed to assess an organization's capacity to manage its human resources in an effective and efficient manner. The tool was developed in collaboration with KPMG Consulting and based on the *Framework for Good Human Resources Management in the Public Service*. The approach is one of directed self-assessment by managers, through interviews, combined with a review of relevant documentation and employee focus group results. The results provide the organization with a baseline reference of capacity to perform in 31 different areas. This provides valuable information for senior management in deciding human resources management priorities for the organization.

Ab Ettinger (613) 759-1174
Agriculture and Agri-Food Canada

121. Manager Assimilation Exercise

Often there is a significant impact on the effectiveness of a work unit when one manager leaves a unit and a new one arrives. Agriculture and Agri-Food Canada has implemented a process, based on a model developed by R.D. Lapidus, to help ease the transition of the incoming manager. The Human Resources Staff Development Consultant meets with the new manager and they agree upon the goals and objectives of the program. Participants are then invited to a confidential interview with the Human Resources Consultant in which they share perceptions, hopes and concerns. The information from all the interviews is then consolidated in a format that ensures anonymity. All the participants then discuss the information gathered, reach consensus on what information should be presented back to the manager, and develop a list of questions that they would like him/her to address. The Human Resources Consultant then gives the manager a brief overview of what has been discussed. The whole group then meets for a facilitated meeting in which the manager and participants work through the identified issues and

create an action plan. Agriculture and Agri-Food Canada has had extremely positive feedback on the effectiveness of this exercise. It allows for the quick identification and resolution of issues, participants become more comfortable with the new manager, anxiety levels are often reduced, and a foundation is set for open, honest communication, which leads to effective teambuilding. Feedback has been so positive that Agriculture and Agri-Food Canada has modified the exercise for managers who have been in their positions for some time.

Jan Salsberg (519) 837-5840
Agriculture and Agri-Food Canada

122. Managing for Excellence Model

The Department of Agriculture and Agri-Food Canada has held out a model for organizational excellence across the Department. This model consists of seven interdependent and interrelated criteria that outline a management approach that aims for excellence. It is based upon an internationally accepted standard for well-run organizations.

To evaluate its progress, the Department has implemented a self-assessment process, the "Vision Check" to determine where it stands on its journey towards organizational excellence. Modelled after the National Quality Institute's "Fitness Test", the Vision Check provides a cross-section of employees with an open forum to evaluate and discuss the Department's current strengths as well as its opportunities to enhance the pace of progress towards excellence.

Last year's inaugural assessment involved 39 focus groups and almost 400 employees from across the country. This year's assessment incorporates electronic voting technology that will enable the Department to benchmark and track its progress over time. The Vision Check and several other departmental initiatives are helping senior management to focus its improvement efforts on areas of shared concern to employees.

Doug Band (613) 759-6496
Agriculture and Agri-Food Canada

123. Manager's Dialogue Kit

Over the course of the past two years, the Review Branch has been performing "Deputy Minister Vision Checks" to assess the progress being made toward the Departmental

Management Committee's goal of making Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC) a top performing team committed to the global excellence of Canada's farms and food.

Though many of the observations from these assessments were new and insightful, one of them had been heard several times before. Through Employee Surveys, the Values exercise and now the Vision Checks, people have made it clear: they want more opportunities to meet face-to-face with their managers.

They want to talk about what is being done to make Agriculture and Agri-Food Canada an excellent organization. They want to know how all of the Department's efforts to improve the organization fit together, are linked, and are part of a bigger game plan to make Agriculture and Agri-Food Canada the best. And, perhaps most importantly, they want to talk with their managers about what all of the initiatives to improve the Department really mean — and what they ought to mean — to their own job and their immediate place of work.

That is the purpose of the Manager's Excellence Dialogue Kit *Pulling the Pieces Together*. The kit is a tool to help spark and sustain a dialogue between managers and staff on issues and initiatives staff have told AAFC they want to talk about and influence. Using the seven building blocks of the Vision of Excellence as a framework for discussion, this kit is intended to help describe the characteristics of an excellent organization. It is designed to help make the link between those expectations and the major departmental initiatives underway to help the Department meet them.

The Vision of Excellence is based on internationally accepted standards for organizational excellence drawn from the Malcolm Baldrige National Quality Award and the National Quality Institute Award of excellence criteria. It is a comprehensive and practical framework, which, once fully adopted and embraced, can enable AAFC to continuously improve its ability to serve Canadians and to achieve the ambitious goals it has set for itself in its planning document, *Global Excellence.* Perhaps most important of all, the kit provides managers with tips on how to structure a dialogue with staff about what kinds of things could be done differently in work units, branches, or across the Department, to enhance the pace of progress toward excellence. It is a tool that will be tailored by every manager to ensure they and their staff have a good, two-way dialogue about excellence, one that is meaningful and makes sense in the context of their workplace.

Frank Brunetta (613) 759-6471
Agriculture and Agri-Food Canada

124. Integrated Management Framework

Environment Canada has developed a Framework to improve results management, decision making, priority setting and accountability. The Framework covers the management of human resources.

Gary Lewis (819) 994-5234
Environment Canada

125. Performance Management Program

This program has been reviewed in light of the new Treasury Board policy and new forms, guidelines and policy have been created.

Suzanne Bertrand (613) 993-8043
Royal Canadian Mounted Police

126. Public Service Staffing Accountability Framework and Monitoring Program

This program was developed to ensure that the indicators negotiated with the Public Service Commission which are outlined in the Staffing Accountability Framework are met. Monitoring sources have been identified to address specific indicators, and the results of the monitoring exercises are expected to provide an overall measure of the departmental performance with respect to the series of values established by the Public Service Commission.

Danielle Viau (613) 993-8108
Royal Canadian Mounted Police

127. Performance Management

The Royal Canadian Mounted Police (RCMP) has an icon on its learning website that is called "performance management". This icon allows individuals and supervisors to locate policing competencies and to access learning materials or suggested on-the-job

assignments to improve performance and develop new skills. Supervisors and employees have handbooks available on site, which allow them to identify competency gaps to meet RCMP strategic and operational objectives, perform current jobs, or prepare for future jobs or levels of responsibility. The site is located on the Internet at www.rcmp-learning.org.

Richard Pigeon (613) 993-7332
Royal Canadian Mounted Police

128. Performance Management

Pilot Project - Development of a 360 Degree Feedback tool for the use of core competencies.

Susan Pettit (905) 336-4603
Environment Canada (Ontario Region)

129. Performance Management and Communication Framework

Maintain and continuously improve a web page consisting of a departmental policy on Performance Review, short forms and various tools encouraging managers and employees to manage performance and exchange regular feedback throughout the year.

Jovette Champagne (819) 997-6735
Environment Canada

130. Practical Integration of Human Resource Management Concepts, Performance Management Framework, Skill Profiles and Continuous Learning

This is a Learning Fund Project that follows a survey on organizational health in the Quebec Region. Awareness sessions will be delivered to employees and managers, and tools will be developed to facilitate integrating concepts of continuous learning in the performance review and evaluation process.

Paul Shoiry (418) 648-5613
Environment Canada (Quebec Region)

131. Human Resources Information Reports

Development and production of bi-annual information reports to senior management providing demographic information, summary and analysis of human resources activity.

Judith Farley (819) 953-1183
Environment Canada (National Capital Region)

132. "2005-What Do You Want To Do?"

All employees were asked: "What would you like to be doing in 2005?" Information was gathered in a database and discussed by the Regional Management Committee. It will be used towards succession planning and a sustainable workforce.

André Chiasson (902) 426-9123
Environment Canada (Atlantic Region)

133. Management Development Survey

Study to assess how managers in the Prairie and Northern Region actually learned how to manage. Results used in succession planning and management development efforts.

Doug German (780) 951-8703
Environment Canada (Prairie and Northern Region)

134. Team Building

In consultation with the client, the objectives for the session, the needs for team development, the process of team building, the desired outcomes and the expectations of both the client and the facilitator are determined. A process is designed to achieve the session objectives with different options and activities to achieve the desired outcomes. Activities which have supported successful interventions have included the Myers-

Briggs, facilitated discussion groups, the Egg Drop and Gold of the Desert Kings. Team-building sessions can last one or two days depending on the objectives.

Joan Wilson (613) 954-3605
Industry Canada

135. Human Resources Services Delivery

A new model for the delivery of Human Resources services was put in place in 1998 at Public Works and Government Services Canada in order to ensure service delivery is based on client needs and business plans. This model implies a shift from traditional, transaction-based activities to a more proactive strategic partner role. It also represents a shift in management practices for the human resources function: matrix management, project management and results-based management. The human resources governance structure supports discussion of issues, strategies, operations, client feedback and plans in a horizontal manner. Client expectations and human resources performance form the basis of discussion, decision-making and performance measures.

Jacynthe Robert (819) 956-4411
Public Works and Government Services Canada

136. Organizational Wellness

A model of organizational wellness, that leads to organizational excellence was developed. The model establishes the linkages and provides an analytical framework for the relationship between individual (physical, intellectual, psychosocial and spiritual) and organizational (business, physical, culture and people) wellness and performance.

Penney J. Prud'homme (819) 956-1953
Public Works and Government Services Canada

137. Human Resources Planning and Measurement

Using PERSIM, a Statistics Canada forecasting tool, occupational trend analysis and forecasting data from Public Works and Government Services Canada's automated work-in-progress management information system is used to identify key trends and develop strategic human resource plans. As well, the *Bilan social* provides biannual reports to

management on the health of the Department using key indicators and a workforce profile.

Heather Eddison (819) 956-9960
Public Works and Government Services Canada

138. Shared Services

Shared Human Resources Services provides timely, cost effective and high quality human resources services to federal departments and agencies based on a cost-recovery or fee-for-service basis. Services range from the completion of ad hoc projects to the provision of continuing, full-service program delivery. Services include: organization and classification; training; Information Management and Technology (IM/IT); staffing; staff relations; pay and benefits; Official Languages; human resources planning and project management. Shared Human Resources Services has also recently expanded its services to include the development and implementation of competency-based management systems.

Louise Burkholder (819) 956-4214
Public Works and Government Services Canada

Also see initiatives 7, 36, 37, 44, 90, 106, 161, 176, 185.

Rewards and Recognition

139. Transport Canada Rewards and Recognition

Transport Canada is introducing a new suite of awards consisting of a People Management Award, and Employee of the Year Award, and a Team Award. The suite of awards recognizes exemplary contributions by managers who demonstrate excellent people management skills and by employees and teams who demonstrate behaviours consistent with departmental values and core competencies.

Brenda Marchbank (613) 998-5786
Transport Canada

140. Rewards and Recognition: Departmental Program

The Department of Indian and Northern Affairs (INAC) has a number of internal programs to recognize the contribution of employees:

- the Deputy Ministers' "Outstanding Achievement Award", designed to recognize and reward exceptional performance by teams of employees and individuals who have shown exceptional leadership;
- the "Circle of Excellence Award", designed to recognize significant achievements by individuals and teams who contribute to the attainment of long- and short-term goals;
- the "Make My Day Award", designed to recognize individuals for positive personal contributions to the workplace environment and extra efforts to help employees;
- the "Bouquet Award", designed to honour and recognize the extension of friendship and/or assistance by a colleague; and
- the "25 Years of Service with INAC Award", designed to recognize and award employees who have 25 years of service with the Department of Indian and Northern Affairs; the "Service Award" is meant to acknowledge employees' contribution of 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40 and 45 years to the Public Service of Canada.

Nicole Johnson (819) 997-9002
Indian and Northern Affairs Canada

141. Recognition and Appreciation

Health Canada has redesigned its awards and recognition program by developing an appreciation and recognition framework that describes the principles and operating values required to establish, nurture and sustain an appreciation and recognition culture within Health Canada. The framework calls for branch-administered and regionally administered awards programs in order to make recognition and appreciation more equitable, timely and meaningful to employees.

Gina Rallis (613) 957-3191
Health Canada

142. Employee Recognition Program

Employee Recognition Program modelled on the Treasury Board Secretariat program and including a practical *Reference Grid* to facilitate its use as well as a revised *Awards Calendar*. Available on the Human Resources national website.

Lynne Houde (819) 994-5257
Environment Canada

143. "Bev Bucks" Program

Internal reward system. Staff receive "Bev Bucks", which can be used to buy work-related things for their workplace (new computer, new chair, picture for their office, etc.)

Sandy Vermette (780) 951-8664
Environment Canada (Prairie and Northern Region)

144. Regional Recognition Program for Employees

A program to provide concrete recognition for employees who help to achieve departmental and regional objectives. Nominations for distinctions are evaluated by a committee of employees representing all directorates, using set criteria in each of seven

categories. The committee recommends employees and groups of employees for the appropriate distinctions.

Paul Shoiry (418) 648-5613
Environment Canada (Quebec Region)

145. Awards and Recognition

The Department has developed two innovative approaches to recognize employee achievements. First, Atlantic region employees can nominate their colleagues for awards and recognition on-line, using the technology at their fingertips. Second, the Translation Bureau has introduced productivity incentives, which compensate employees for their contribution to production.

Norma Kitchen (506) 636-4400
Christine O'Meara (613) 994-3653
Public Works and Government Services Canada

Also see initiative 44.

Skill Sets and Competency Profiles

146. Skill Sets and Competency Profiles

The Royal Canadian Mounted Police (RCMP) has established eight core competencies that apply to all categories of employee at all levels that have all types of responsibility. Twelve functional competencies have been identified for all types of police functions. The twenty competencies now form the basis of all police training programs; the construction of the RCMP learning website; and will form the basis for all human resources management processes and feed into the Human Resources Information Management System (HRMIS). The RCMP will be relying on other Government departments for functional competency profiles of jobs that are similar across departments.

Frum Himelfarb (613) 993-1414
Royal Canadian Mounted Police

147. Establishment of Competency Profiles for Human Resources in the –National Capital Region

Environment Canada developed competency profiles for human resources personnel in the National Capital Region, namely the Corporate and Operations officers and assistants.

Lise Bourgeois (819) 994-0201
Environment Canada

148. Core Competencies

Environment Canada created core competencies for the MT, SE-REM categories. They will also be used for the recruitment drive for the Emergencies and Enforcement Branch.

Susan Pettit (905) 336-4603
Environment Canada (Ontario Region)

149. Dictionary for the Development of Competency Profiles

Environment Canada developed the *Meteorologist Dictionary* for developing competency models.

Nancy Cutler (416) 739-4938
Environment Canada (Ontario Region)

150. Competency Enhancement

The Public Service Commission has adopted a Competency-based Human Resources Management Framework. To support the implementation of this framework, an infrastructure of tools and systems has been created. For example, a competency development process has been designed to help managers and employees work together in the development of competency profiles for their positions. A scaled competency dictionary used throughout the organization permits a shared understanding of the competencies and ensures consistency in competency terminology and definitions. A database, the Human Resources Planning Module, has been created to store information on competencies required in the Public Service Commission, as well as employees' competencies, work history, expertise gained and career aspirations. With the aid of a Learning Compendium contained in the Module, employees will be able to formulate learning plans related to competencies in their own or in other positions.

Serge Latrémouille (613) 995-7849
Public Service Commission

151. Transport Canada Learning Resource Guide

A pamphlet outlining Transport Canada's six core competencies was published in 1998. The next year the Learning Resource Guide was distributed listing books, videos, and web pages for each core competency so that employees could improve their performance through self-learning. (Courses were not included because of their changing availability.) A second booklet entitled *HR Business Competencies Learning Resource Guide* focused on behavioural indicators, general tips, as well as books, videos, and audiocassettes for those in the human resource speciality.

Helen Hayward (613) 990-5579
Transport Canada

152. The Management Development Framework in a Continuous Learning Environment

This framework addresses the learning topics under each of Transport Canada's six core competencies that each level of management, from supervisory to senior, should master. It also includes optional learning topics as well as a personal learning plan. An added feature is the Management Development Continuum that shows the various levels of management, the competencies required at each level, management courses that are available and other continuous learning supports.

Sandra Maidens (613) 990-5575
Transport Canada

Also see initiatives 3, 18, 87, 127, 128, 156, 187, 189, 204, 206, 207.

Staffing

153. Generic Jobs / Generic Competitions

Individual work descriptions have been replaced by generic descriptions based on job families. Over 2,300 job titles have been streamlined into about 60 generic descriptions for the main career streams and 170 that cover other jobs. The benefit of consolidation to generics is that it not only speeds up classification, but it also facilitates career development, by identifying career streams within the groups and corresponding career paths, which are based on requisite training and assignment experience. Generic job descriptions form the basis for staffing via generic competitions, which are the tools used for career progression through career streams. Traditional staffing by individual competition for an individual position limits opportunities for career progression because it relies on the chance opportunity of a vacancy coming available within a subject area. In contrast, generic competitions provide opportunities for those with a high level of long term potential, to have an opportunity to compete. Generic competitions are now structured such that an employee's track record is assessed via the corporate memory in aggregate. The use of generics facilitates a better understanding of corporate issues, and encourages candidates to be more versatile. As well, this approach increases the opportunities for Employment Equity groups by increasing the number of vacancies for which candidates can apply. The use of generic competitions enables the Agency to select from the best and the brightest within career streams, and build a strong relève for the managerial ranks who are about to retire.

Colleen Lahey (613) 951-1041
Statistics Canada

154. Royal Canadian Mounted Police Staffing Certification Program

This program is completed in its entirety by employees who have been newly assigned staffing responsibilities. As for employees previously certified in staffing returning to this discipline or appointed from another department, their situation is discussed on an individual basis by the Officer in Charge, Public Service National Staffing and Policy Section and the employee's supervisor. These employees may either be exempted or may have to complete the program in whole or in part prior to exercising delegated staffing authority.

Danielle Viau (613) 993-8108
Royal Canadian Mounted Police

155. Quality of Service to Manager Questionnaire

The purpose of this document is to obtain managers' feedback on the quality of staffing service they receive. It was developed taking into consideration that the personnel officers and line managers share the responsibility for staffing. The responses allow the Department to improve that portion of the staffing process that is within the purview of the Royal Canadian Mounted Police.

Danielle Viau (613) 993-8108
Royal Canadian Mounted Police

156. Career Streaming

The Royal Canadian Mounted Police has developed a learning database which is organized by competency as well as by job. This allows individuals to access materials or suggested on-the-job assignments to develop themselves in specific competencies, to develop behaviours within competencies that are required at supervisory/management/executive levels of responsibility, or to take the initiative to develop themselves for new jobs. The development of this component of the website is a priority for 2000/01. The website can be accessed through Internet at **www.rcmp-learning.org**.

Richard Pigeon (613) 993-7332
Royal Canadian Mounted Police

157. Assessment Tools for Science Managers

Health Canada and the Public Service Commission have developed several new assessment tools specifically designed for science managers. The toolkit includes a Senior Managerial Simulation tailored to Health Canada, mini-simulations to assess science ethics and values and a series of role-plays to assess interpersonal relations, supervisory skills, teamwork and behavioural flexibility.

Barbara Colley (613) 946-9495
Health Canada

158. Experience Guidelines

Health Canada has completed a review of the interim policy guidelines on the use of experience that were implemented as an immediate response to the 1997 Canadian Human Rights Tribunal Order. These guidelines preclude the use of experience as the sole criterion for screening out candidates at the beginning of a staffing process. To further address the issues raised in the review, a comprehensive discussion paper on possible alternatives that can be used "to ensure that visible minority employees are evaluated not only on experience, but also on desirable skills in determining personal suitability for positions", as well as ways to infuse more objectivity into the assessment process, has been prepared for consultation with internal and external stakeholders.

Barbara Colley (613) 946-9495
Health Canada

159. Generic Qualifications

Health Canada has established generic qualifications for positions in the Administrative and Foreign Service Category at the junior, intermediate and senior levels. The list of generic qualifications is intended to assist managers and human resources advisors in preparing statements of qualifications and for employees who are interested in a career and/or advancement within these groups.

Barbara Colley (613) 946-9495
Health Canada

160. Lunch and Learn Sessions

Health Canada has designed a presentation for employees on staffing in the Public Service, which can be offered at lunch-and-learn sessions. The presentation provides an overview of staffing and an opportunity to ask questions about some of the more common types of staffing activities. The session may also include a visit to some of the Publiservice websites that are mentioned in the presentation.

Diane McClellan (613) 957-3145
Health Canada

161. Staffing Blueprint

Component of the Human Resources (HR) Blueprint consisting of a number of initiatives undertaken to simplify and streamline human resources processes in the staffing area. Initiatives include: elimination of Request for Personnel Action Form; delegation of certain types of activities to a lower level of the organization which were previously retained at the Assistant Deputy Minister/Regional Director General level; elimination of departmental clearance numbers; electronic distribution of competition posters, rights of appeals and complaints, which resulted in the elimination of paper copies; mailing correspondence electronically for different staffing activities; utilisation and promotion of "HR Online", the Agriculture and Agri-Food Canada site, which provides information on the preparation of statement of qualifications and assessment tools. Acting pay less than four months are now considered pay transactions and no longer have to be confirmed by staffing advisors. Determination of position numbers for special assignment pay plans are now delegated to each region.

Nicole Sarrazin (819) 997-8717
Environment Canada

162. Staffing Reform Report

As part of the staffing reform initiative, Environment Canada worked with the Public Service Commission on the development of a more flexible staffing regime tailored to its specific needs. This report describes the programs and tools necessary for the new departmental staffing regime.

Martin Dinan (819) 953-7810
Environment Canada

163. Student Youth and Recent Graduates Programs

Environment Canada developed a document on the different types of student programs and the benefits of using one over another. It will include students hired under departmental programs for the bridging mechanisms, to give them access to term and indeterminate positions without opening competitions.

Natalie Piché (819) 997-4064
Environment Canada

164. "You and the Staffing Process" Information Session

Environment Canada (Prairie and Northern Region) has developed and presented Staffing Process Information Sessions to assist staff on how to prepare for a competition.

Rita Murray (780) 951-8698
Environment Canada (Prairie and Northern Region)

165. Staffing Workshop

Environment Canada (Quebec Region) has developed and provided a half day workshop for managers on the competition staffing process.

Claire Linteau (418) 648-5092
Environment Canada (Quebec Region)

166. Staffing Accountability Framework

Environment Canada developed an accountability framework based on the objectives and values of its staffing regime. This framework includes performance indicators and reporting mechanisms.

Nicole Sarrazin (819) 997-8717
Environment Canada

167. Staffing Toolbox

Environment Canada (Prairie and Northern Regions) developed a website that allows quick access to various tools to assist managers in developing statements of qualification, assessment methods and behavioural based questions. The website can also be used by employees who wish to prepare for job interviews. The bilingual version is in development for use at the national level.

Rita Murray (780) 951-8698
Environment Canada (Prairie and Northern Region)

168. "Did you know" Staffing Session

Development and presentation of information sessions to employees on a variety of topics related to staffing.

Susan Magee (604) 713-9843
Environment Canada (Pacific and Yukon Region)

169. Posting all Assignment Openings on the Intranet

The Department of Foreign Affairs and International Trade has adopted a policy of announcing by e-mail broadcast messages, openings for all assignments, both at headquarters and at missions abroad and by posting them on the departmental Intranet. This initiative has been taken in order to create greater transparency in the assignment process and to enable non-rotational employees to have increased access to single assignments at headquarters and abroad.

Vikas Sharma (613) 944-0361
Department of Foreign Affairs and International Trade

170. Creation of a Single Assignment Division for all Rotational Employees

The Department of Foreign Affairs and International Trade has reorganized its human resources sector in response to recommendations made during the course of its Human Resources Strategy. One related initiative is the creation of a single division that is responsible for assigning all rotational staff. The purpose of this initiative is to increase the appearance of equity and to consolidate and better co-ordinate assignment activities.

Guy Saint-Jacques (613) 995-1350
Department of Foreign Affairs and International Trade

171. Internal Competition for FS/AS

In order to capitalize on the high level of competence and experience attained by employees within this Department, internal recruitment into the Foreign Service and rotational Management/Consular Stream has been introduced. To date, ten Foreign

Service Officers (FS) and twenty Administrative Assistants (AS) have been hired internally.

André Guillemette (613) 992-3051
Department of Foreign Affairs and International Trade

172. The Foreign Service Development Program

The Department of Foreign Affairs and International Trade launched a new Foreign Service Development Program (FSDP) in 1998. Modelled on the Management Trainee Program (MTP) administered by the Public Service Commission, the FSDP is designed to integrate the best of the MTP while serving the unique training and assignment needs of the Department. Through this program several key human resource objectives were introduced, including better pay, broader professional training, better professional links with other Government departments, and more frequent assessments of performance during a probationary period.

Guy Saint-Jacques (613) 995-1350
Department of Foreign Affairs and International Trade

173. Training for Members of Recruitment Boards

The Department of Foreign Affairs and International Trade has developed a course to train members of recruitment boards for rotational groups on how to conduct recruitment interviews in the most effective and efficient manner. Employment Equity considerations are, in particular, highlighted.

André Guillemette (613) 992-3051
Department of Foreign Affairs and International Trade

174. Recruitment Strategy

In support of the recruitment strategy of focusing on youth and designated group members, an initiative has been underway for over a year to track student recruitment and appointments for all four designated groups. Each month a report is sent from the Assistant Deputy Minister of Human Resources to all executives in Human Resources

Development Canada (HRDC). The reports detail representation for all four groups as well as look at the request for referrals and appointments through the Public Service Commission's Federal Student Work Experience Program (FSWEP). This report permits regions to compare their representation efforts with other regions. This exercise allows HRDC to monitor regional and departmental progress in increasing the representation of designated group members through this program.

Lois Pearce (819) 953-3092
Human Resources Development Canada

175. Recruitment Guide for Youth and Designated Groups

In order to help the representation of youth and designated groups in building a more representative and sustainable workforce, Human Resources Development Canada has developed a guide that offers essential information on the recruitment of these two important groups. This guide, which can be consulted on the Human Resources Development Canada's Intranet site, has been distributed to all managers and presents the different programs and mechanisms associated with the recruitment of these two groups.

Lois Pearce (819) 953-3092
Human Resources Development Canada

176. Service Standards and Measurement

The Human Resources Directorate has initiated a project to develop a reporting system for human resources services and activities. Reports generated on a monthly basis will allow managers to identify trends, do better planning and decision making, and help them to develop strategies to address workload issues. The reporting system will also allow managers and employees to compare their services to standards on a regular basis, and to initiate dialogues with line managers for specific service commitments on both parties, as well as to identify priority areas requiring more focussed action. During the course of this project, a *Services Guide* established in 1996 will be reviewed to determine if changes are required to better reflect the current and future needs and expectations of clients.

Marian Eagen (613) 952-5734
Health Canada

177. Best Practices

Transport Canada launched a recruitment campaign to fill approximately 100 regulatory inspection and aircraft certification engineer positions across Canada. The campaign included a national media blitz (newspapers and targeted magazines) and a recruitment website, which included the facility for online applications. The campaign was supported by a 1-800 number and a special recruitment centre was established to manage the applications nationally. Some innovative processes to assess candidates were developed and inventories have been established.

Elaine Stanton (613) 991-6569
Transport Canada

178. Public Service Staffing Course for Managers and Supervisors of Public Service Employees

The Royal Canadian Mounted Police has developed a two-day staffing workshop for managers and supervisors of Public Service employees. This workshop is designed in modules, making it possible to schedule participants for the full two-day course or for half-day sessions. This training helps managers and supervisors gain a better understanding of the staffing process as well as of their roles and responsibilities in the recruitment and appointment of their human resources.

Louise Lamoureux (613) 993-5301
Royal Canadian Mounted Police

179. Youth Employment

Our success as a society and a nation depends on meeting the needs of Canada's youth, in their education and in their transition to the world of work. Public Works and Government Services Canada (PWGSC) undertook a variety of initiatives in 1998 to support the Government's commitment to Canadian youth. The Department made some 530 positions available for summer students and brought in 372 students across the country on co-operative program assignments, well above its target. PWGSC provided 225 students at national headquarters with a unique one-day forum to express their views on how to build and maintain the flexible and responsive workforce the Department needs for its future business requirements. The students, along with other new employees, are also welcome to participate in one-day orientation sessions, where they

are introduced to experts from various areas of interest, within three themes: PWGSC's historical background; PWGSC and you; your environment at PWGSC.

Stéphanie Poliquin (819) 956-2174
Public Works and Government Services Canada

Also see initiatives 3, 5, 22, 52, 55, 66, 67, 70, 74, 82, 83, 85, 119, 126, 148, 195.

Staff Relations

General

180. Staff Relations Seminars

Lead for the Ontario Region Staff Relations Council, Environment Canada developed a 1-day workshop on Grievance Mediation and Violence in the Workplace. This is also a locally shared service.

Anita David (416) 739-4750
Environment Canada (Ontario Region)

181. Staff Relations Information Training

Environment Canada (Pacific and Yukon Region) will develop and provide Staff Relations information sessions to assist managers by providing them with a greater understanding of their roles and preparing them to deal more pro-actively with Staff Relations issues.

Susan Magee (604) 666-5921
Environment Canada (Pacific and Yukon Region)

182. Mediation Training

A joint effort between union and management was undertaken to provide training, awareness, and policy support to support the use of mediation and other Alternate Dispute Resolution (ADR) efforts in the Public Service. Financial support is provided by Justice Canada.

André Chiasson (902) 426-9123
Environment Canada (Atlantic Region)

183. Mediation Training for Designated Group Members

This is an Employment Equity Positive Measures Program initiative to provide mediation training adapted to designated group members' needs.

André Chiasson (902) 426-9123
Environment Canada (Atlantic Region)

Also see initiatives 93, 95, 215.

Staff Relations

Union/Management Relations

184. New Structure for Union Management Consultation Committees (UMCC)

A new Union Management Consultation Committee structure aimed at improving the quality of consultations and communications between management and unions has been implemented.

Drew Heavens (819) 997-8712
Environment Canada

185. Joint Career Transition Committee

The Joint Career Transition Committee is a union-management co-operative effort to deal with change in the Public Service.

André Chiasson (902) 426-9123
Environment Canada (Atlantic Region)

Training and Learning

General

186. Individual Learning Plan Guidelines

So that Transport Canada employees can plan their learning and consider methodologies other than classroom training, a booklet has been developed that provides a learning plan form and guidelines on how to complete the form and successfully meet the learning objectives.

Helen Hayward (613) 990-5579
Transport Canada

187. Management Development Program

An integrated training and development program designed to enhance managerial competencies is in place to offer a thoroughly encompassing developmental program, providing a framework and tools to enrich performance and facilitate the manager's role. The target group for this program is the 400 managers at the EX minus one and two levels, who are critical for the future leadership of the Agency. The program comprises four modules. The first module uses a learning framework based on nine managerial roles and identifies the means to develop competency in each role. Individual diagnostic assessment based on the nine elements of the learning framework is then used to identify which of the corresponding series of thematic workshops are best suited to reinforce competencies in the targeted learning areas. The second module uses action learning to further understanding of the corporate decision making process, through participation on task forces to address real work issues and identify innovative practices. The third module encourages networking through a Middle Management Conference. The final module focuses on acquisition of management tools. An individual manager can begin the Management Development Program from a variety of entry points, depending on previous training and expertise. The program duration for each manager varies according to the individual's skill needs and experience. The program in its entirety spans three years.

Claude Gravel (613) 951-1062
Statistics Canada

188. Learning Centre

The Royal Canadian Mounted Police Learning Centre supports employees as they take responsibility for their learning needs. The Centre offers a variety of self-directed learning materials on topics such as management, professional and personal development in various media, which include print, audio and video cassette, computer software and CD-ROM, as well as provides information on courses which are offered internally and externally. A catalogue that includes a description of all the learning tools is available.

Suzanne Bertrand (613) 993-8043
Royal Canadian Mounted Police

189. RCMP On-Line "University"

The Royal Canadian Mounted Police is developing an on-line "university" that includes on-site learning materials, references to off-site materials and how to access them, suggestions for on-the-job assignments and references to formal training courses and workshops. The site is organized by competencies and by jobs. Each job will include a competency profile, a program map, and learning materials available by competency and problem-based learning exercises. The site also includes a performance management icon for development of competencies, descriptions of best practices, and lists of materials available. A 'What's New' icon lists additions or changes to materials each month. A search engine allows access to materials by typing in a competency requirement. The site can be accessed through Internet at **www.rcmp-learning.org**.

Rob O'Reilly (613) 993-6819
Royal Canadian Mounted Police

190. Leadership

Health Canada has developed a powerful five-day program on leadership which has been used successfully by various organizations and which focuses on releasing and building leadership skills in managers and supervisors. The course deals with creativity, empowerment, teamwork, building partnerships and leading effectively in the changing working milieu.

Gilles Lemieux (613) 954-1700
Health Canada

191. New Orientation for Learning

As part of its ongoing effort to implement a continuous learning environment and to support the attainment of its strategic goals, Health Canada conducted a detailed analysis of the learning needs of its workforce. Managers and employees were surveyed through questionnaires, focus groups and personal interviews. This led to the identification of new areas of skill development, which the Department has now undertaken to address as part of a new Strategic Learning Initiative.

Gilles Lemieux (613) 954-1700
Health Canada

192. Website

Health Canada recently developed and launched a futuristic Website on Learning, Development and Diversity that presents the various innovative programs the Department is offering in these areas. The site (**http://www.hc-sc.gc.ca/futureorg**) will be updated regularly.

Gilles Lemieux (613) 954-1700
Health Canada

193. End User Technical Training

In response to a Department-wide learning needs analysis, Health Canada has created the Technical Training Unit to meet the needs of employees for training on ever-changing and evolving software packages. The unit operates on a cost-recovery basis and publishes a regular schedule of computer training courses given on site at low cost. The unit also offers custom-designed courses, development of learning plans for individuals or groups, individual or group tutoring, and other services.

Maryse Lavigne (613) 957-3206
Health Canada

194. AGORA

Academy of management, professional orientation, skill renewal and continuous learning (AGORA) is an interdepartmental initiative conceived due to the creativity of two partners, Michel Lauzon, from Health Canada, and Richard Gagnon, from the Public Service Commission (Training and Development Canada), and sponsored by the Quebec Management Council. This project has a goal, which is to establish an integrating, and multipartnership platform of all initiatives related to skill renewal, employability and continuous learning. AGORA is available to all employees in Montreal, Quebec City, in the regions through Mobile AGORA, and worldwide via Internet. The address is **http://agora-canada.org**. The services, products and activities offered are multiple and very enriching.

Michel Lauzon (514) 283-1662
Health Canada

195. Occupational Training Program for New Human Resources Consultants

Health Canada's program has evolved over the years. It currently provides for the recruitment and development of university graduates from within and outside the Public Service to meet future human resources needs in the Department. The program is normally three years in duration and participants are assigned to corporate and operational assignments in the various human resources disciplines within the National Capital Region. Program participants progress from entry to working level and graduate with a certification or accreditation in at least one of the core human resources disciplines.

Diane McClellan (613) 957-3145
Health Canada

196. Learning for Tomorrow (LFT) Workshop

This 3-day workshop supports Environment Canada employees in their personal development by providing them with an opportunity to experience, in a safe environment, teamwork and improve their own performance in a team. In this workshop, participants use various self-assessment tools, which can be useful for career development purposes.

Martine Caron (819) 997-8707
Environment Canada

197. Leadership for New Challenges (LNC) Workshop

This 4-day workshop, offered on full cost recovery, represents the basis of management development for Environment Canada's first and middle managers. Workshop focus: people skills (knowledge and understanding of self and others, valuing diversity, etc.); leadership; teamwork; and partnership. The LNC workshop for supervisors and managers is complemented at the employee (non-supervisor) level by a workshop entitled Learning for Tomorrow (LFT). In the LFT workshop, the employees are exposed to the same concepts as those in the LNC.

Martine Caron (819) 997-8707
Environment Canada

198. Learning Fund

The Learning Fund is a reserve of money used each year to financially support learning projects in Environment Canada. Since 1996, when it was established, it has been a way of developing innovation and learning at all levels of the Department, thus enhancing Environment Canada's capacity to achieve goals and meet the ever-changing challenges of our times. The Fund is sponsored by the Environment Management Board. Any employee in Environment Canada may submit a proposal for funds provided his/her project meets departmental priorities and a set of criteria. A working group of departmental directors analyzes and reviews the proposals and makes funding recommendations to a decision committee. The committee comprises members of the Environment Management Board or their designated representatives. They make the final funding decisions.

Martine Caron (819) 997-8707
Environment Canada

199. National Capital Region Training Calendar

Environment Canada (National Capital Region) developed and provides a variety of courses. Approximately 60 courses are available, under the following themes: Communications; Managing People; Managing Work; Human Resources; Health and Safety; Informatics; Retirement Planning; Diversity; Information Technology (IT) Community; and Career Management. Course calendar was developed in co-operation with departments located in the Terrasses de la Chaudière complex and is now available.

Renée LeBlanc (819) 997-0641
Environment Canada (National Capital Region)

200. Learning Centre Partnership

Environment Canada (Atlantic Region) has an ongoing partnership with the Health Canada Learning Centre. Several other departments are partners as well. This reduces the cost of training while providing increased opportunities for learning.

Gaétane Moulaison (902) 426-9165
Environment Canada (Atlantic Region)

201. Partnerships for Environmental Results Course

A Learning Fund Project on the development and delivery of a course on the management of Environment Canada partnerships with industry associations, non-governmental organizations, First Nations and other emerging partners.

Ann Dostaler (819) 994-3372
Environment Canada

202. Policy in Two Thousand Speaker Series

The Policy in Two Thousand (PITT) Speakers Series was designed as a forum for provocative discussion and debate on emerging environmental policy issues. To ensure that the sessions would be current, topical and useful, the Environment Canada's Departmental Results Agenda was used as the basis to provide themes for discussion and direction in the selection of speakers. PITT speakers were drawn from the academic and non-governmental organization communities as well as the private sector and government. The Speaker Series was open to all departmental employees; participation by Regions and Services was facilitated by the use of conference call arrangements. In addition, workshop proceedings were audio recorded and tapes distributed to all regional offices.

Ann Dostaler (819) 994-3372
Environment Canada

203. Communicating Training Opportunities

The Canadian Foreign Service Institute (CFSI) is responsible for corporate training in the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT). CFSI offers numerous training opportunities to DFAIT employees, but studies showed that many managers and employees were unaware of all that is available.

To bring training closer to the Department's employees, CFSI has developed a multi-pronged communications strategy. This strategy includes:

a) regular lunchtime kiosks where specific training issues are presented and information is passed out;

b) the publication of a monthly training newsletter, *Savoir-faire*, which reports on training that has taken place and on upcoming opportunities;

c) the biennial publication of a calendar of all training available in DFAIT, which includes course descriptions, target groups and dates when courses will take place;

d) regular meetings between CFSI staff and Branch training committees.

The communications strategy is beginning to bear fruit. The interest in training is growing. Some courses, being over-subscribed, have to be given more frequently through the year.

A.C. de Hoog (613) 944-0010
Department of Foreign Affairs and International Trade

204. Promoting Leadership

The Canadian Foreign Service Institute has developed a guide to management development, *Leadership in DFAIT*. This handbook, which has been distributed to all managers in the Department of Foreign Affairs and International Trade (at headquarters and at missions abroad), explains the Department's approach to management development. It sets out the career milestones for employees who become managers, explaining at every step the competencies individuals must possess to be successful as well as the tools, processes and resources available to assist them in meeting their goals.

Louise LaRocque (613) 944-0005
Department of Foreign Affairs and International Trade

205. Applying Technology to Learning

The Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT) now has a fully developed Virtual Campus. The Virtual Campus is a web-based application designed to enable the Canadian Foreign Service Institute (CFSI) to provide and manage distance learning services to employees of DFAIT around the world and of other Government departments.

The goals of the Virtual Campus are:

- to extend learning opportunities to employees abroad in accordance with the distance learning component of the locally engaged staff training strategy,

- to reduce the time spent in classrooms, to contain the increase in training costs, and to take advantage of existing infrastructure to deliver training and other learning services from the desktop.

By new technical developments it also becomes possible for employees and spouses to pursue departmental learning opportunities through the Internet, thus opening the door to training from home. It is expected that by the end of 2000, some forty courses will be available on the Virtual Campus.

Lucille Lacelle (613) 944-0743
Department of Foreign Affairs and International Trade

206. Enhancing the Computer and Information Management Skills of Administrative Assistants

In December 1999, the Centre for Corporate Services Learning began the pilot of the Information Assistant Certificate Program. This program was developed to meet a need identified by managers that a hybrid combination of SCY/CR/AS capabilities in their administrative support staff was necessary.

The Information Assistant Certificate Program is a competency-based, personalized curriculum designed to enhance the computer and information management skills of rotational and non-rotational CRs and SCYs at headquarters and abroad. The program consists of 32 competencies in four major competency groups: Formatting and Document Preparation, Information Management (Paper and Electronic), Computer and Office Equipment, and Security, as well as the core competencies of Client Service and Organizational Skills.

Alice Power (613) 944-5361
Department of Foreign Affairs and International Trade

207. Learning

In 1998, Public Works and Government Services Canada developed business-based competency profiles, as a basis for individual learning plans and a minimum training investment for each employee. Measuring progress on individual learning plans and investments was also adopted as a critical success criterion for La Relève, beginning in April 1999. To support this measurement, an Integrated Training System, which is linked to the department's Human Resource Management System, was rolled-out on a distributed technology network.

Fiona Cowell (819) 956-9052
Public Works and Government Services Canada

Also see initiatives 1, 2, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 19, 22, 23, 24, 25, 26, 33, 51, 52, 64, 66, 67, 68, 69, 76, 82, 86, 87, 88, 90, 92, 93, 95, 99, 101, 102, 104, 109, 110, 119, 130, 150, 151, 152, 154, 160, 164, 168, 172, 173, 178, 180, 181, 182, 183, 213, 216, 223, 225.

Training and Learning

Orientation

208. Orientation of Agriculture and Agri-Food Canada's New Employees

On June 17, 1999, Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC) launched in honour of National Public Service Week, its new Orientation Workshop. Every Monday morning, new employees are escorted by their Manager to the kiosk known as the Service Centre at the cafeteria of the Sir John Carling building in the National Capital Region. The workshop lasts approximately 1½ hour. Nametags are placed on the new employees and their workshop entails a physical tour of the facilities and services. Employees are shown through technical means how to access important departmental information, policies such as Employment Equity, Career Information, Directories, Map of the Experimental Farm etc. Employees are taken to the Departmental Management Committee meeting where they are personally introduced by their respective Assistant Deputy Minister to the other Branch Heads and the Deputy Minister and Associate Deputy Minister. Employees then return to the Centre for administrative matters such as pay documentation, security/building passes and parking arrangements. All matters are dealt with on day one and all the services are brought to the employee versus a new employee struggling with a new location to take care of very important matters. Before leaving new employees are given a few mementoes such as a mousepad that says "Welcome to AAFC" in both Official Languages. The program has been so successful that employees who have been in the Department for some time want to take the workshop.

Marilyn Dingwall (613) 759-1158
Agriculture and Agri-Food Canada

209. Orientation to DFAIT 101

To assist all new employees, (indeterminate, term, contract, summer students, etc.) to develop a better understanding of the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT), its mission, structure and operation, a one-day orientation course has been developed. The course, organized monthly, once in English, once in French, has been enthusiastically received. Part of the day is a meet and greet session with a member of the Department's senior management.

Michael Carroll (613) 944-2407
Department of Foreign Affairs and International Trade

210. Departmental Orientation Program

Because Health Canada believes that recruiting and investing in quality employees will ensure a dynamic workforce, the Learning, Development and Diversity Programs division has collaborated with various partners to develop *Discovering Health Canada*, a comprehensive employee orientation program. It is comprised of four components: the Welcome brochure sent to new employees; an Orientation Session; a comprehensive orientation database on their computer desktop; and, finally, a short video on CD-ROM, which provides new and potential employees with an overview of Health Canada.

Carmen Rulé (613) 952-5138
Health Canada

211. Transport Canada Orientation Program

This is a comprehensive approach to introducing a new employee to the Department and is detailed in the Transport Canada Orientation Framework. Every new person receives an *Employee Handbook*, which gives an overview of the mandate, strategic objectives and values of the Department, among other things, as well as explaining Transport Canada's new structure after downsizing. The supervisors of these new employees use a *Supervisor's Guide* to assist them in making the new person feel welcome and valued. There is also a guide for a Learning Partner that the supervisor selects to coach the new person during the first six months on the job. Orientation courses are offered on a regular basis where more detailed information about the Department is explained.

Barbara Ferguson (613) 990-5579
Transport Canada

Also see initiatives 35, 36, 47.

Workplace Well-Being

212. Public Service Employee Assistance Program

The Royal Canadian Mounted Police (RCMP) has a partnership with the services of the Occupational Health and Safety Agency, Health Canada, wherein a 1-800 number is available to Public Service employees of the RCMP working in the Northwest Territories, Nunavut, British Columbia, Alberta, Manitoba, National Capital Region, Quebec and New Brunswick. This Agency provides a service where professional bilingual counsellors are available 24 hours a day, 365 days a year, to provide confidential counselling to Public Service employees and their families who are experiencing personal or work-related problems.

André Létourneau (613) 993-1093
Royal Canadian Mounted Police

213. Employee Assistance Program

Health Canada has a very active Employee Assistance Program (EAP). Workshops and lunch-hour sessions on various topics related to wellness are offered on a regular basis. Topics include balancing work and personal life; stress management; strategies for living with teens; yoga; the art of budgeting; etc. In addition, management advisory services such as critical incident stress management, managing change, and dealing with specific employee needs are provided to managers.

Lisane Turcotte (613) 941-1251
Health Canada

214. Task Hazard Analysis Program

Development of Task Hazard Analyses (THA) to prevent occupational injuries or ailments as part of the Occupational Health and Safety Program.

Roger Pharand (819) 953-2431
Environment Canada

215. Return to Work Policy

Development of Policy/Guidelines/Work Plan to facilitate employee reintegration in the workplace after an absence due to an injury or ailment.

Roger Pharand (819) 953-2431
Environment Canada

216. Occupational Safety and Health Workshop

Organization and provision of bi-annual Occupational Safety and Health workshop to assist in keeping managers and staff informed of changes and legal requirements with respect to occupational safety and health.

Nancy Toma (780) 951-8876
Environment Canada (Prairie and Northern Region)

217. Wellness Wednesday

Development and implementation of a bi-weekly e-mail health tip to assist employees in making healthy choices.

Nancy Toma (780) 951-8876
Environment Canada (Prairie and Northern Region)

218. Occupational Safety and Health Policies and Work Procedures

Revision of Environment Canada's Occupational Safety and Health Policies and Work Procedures to ensure compliance with due diligence requirements.

Roger Pharand (819) 953-2431
Environment Canada

219. Mission Reports

Mission reports are now available on the Human Resources Intranet Homepage. This allows all employees of the Department of Foreign Affairs and International Trade to have access to the mission report from their own workstation. These reports contain valuable information on each of the Department's missions abroad which will assist employees in the selection of a mission as well as getting prepared to relocate to that mission.

Margaret Lewis (613) 992-2233
Department of Foreign Affairs and International Trade

220. Foreign Service Handbook

This handbook is updated every year and is given to each employee that is assigned overseas. It is also available on the Department's Intranet site. This document attempts to provide administrative information on a variety of issues that employees and their families must do or know in order to prepare for their assignment overseas. It provides a brief explanation of the Foreign Service Directives as well as various checklists and helpful tips. This year's version will also be directly linked to various websites such as Canada Customs and Revenue Agency, provincial licence bureaux, health plans, etc.

Aline Taillefer-McLaren (613) 995-8910
Department of Foreign Affairs and International Trade

221. Education Report in the National Capital Region

This report provides information on the education systems in the National Capital Region and is directly linked to all the provincial ministries of Education and school board websites. It also has direct links to residential schools in Canada. Although this report has been available for a number of years, it is only in the last update that the direct links to the websites have been done which allows it to have the most updated information on changes as they happen.

Susan Dumouchel (613) 995-9994
Department of Foreign Affairs and International Trade

222. Performance Report on Moving Companies

Since 1995, Department of Foreign Affairs and International Trade's employee feedback is sought on the performance of services provided by both moving companies and freight forwarding companies. This report provides valuable information and is useful in the selection of a moving company and provides valuable information, which is used by the Department to improve relocation procedures.

Susan Dumouchel (613) 995-9994
Department of Foreign Affairs and International Trade

223. Retirement Kit

Since 1997, workshops were divided in two groups in order to better meet demands. Short-term retirement workshops which are aimed at employees retiring within five years or less and long-term retirement workshops which is aimed for employees retiring in ten years. Also, additional workshops have been added which is an attempt to address needs that have been identified by employees. The new workshops are "Flying Solo", "Self-Employment in Retirement", "Embarking on a Second Career", "What Do You Really Need to Retire", and "Caring for Elderly Parents While in Retirement". A package of information is now also available to employees who cannot attend the workshops.

Aline Taillefer-McLaren (613) 995-8910
Department of Foreign Affairs and International Trade

224. Report on the Health of the Workplace

A *Report on the Health of the Workplace* is prepared twice a year and presented to the Solicitor General's Human Resources Committee. This flows from the recommendation in the Department's Human Resources Plan, to develop a list of health indicators to take the pulse of the organization. This Report is based on seven health indicators: demographics, staffing, leave utilization, use of the Employee Assistance Program, internal survey results, feedback from unions and exit interviews.

Jean-Pierre Bissonnette (613) 993-7707
Solicitor General Canada

225. Occupational Safety and Health Day

Environment Canada (Quebec Region) organizes an Occupational Safety and Health Day for employees on alternate schedules. It includes health and safety topics that affect these jobs.

Paul Shoiry (418) 648-5613
Environment Canada (Quebec Region)

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Treasury Board of Canada Secretariat

Stratégies en matière de ressources humaines d'une période en évolution

Un recueil d'initiatives

3ième édition
Juillet 2000

Canada

STRATÉGIES EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES D'UNE PÉRIODE EN ÉVOLUTION

UN RECUEIL D'INITIATIVES

3ième ÉDITION – JUILLET 2000

Préparé par la Direction des ressources humaines

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2000
N° de catalogue: BT49-4/16-2000
ISBN: 0-662-65021-2

Publié par la
Division de la planification et de l'analyse stratégiques
Direction des ressources humaines
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
juillet 2000

AVANT-PROPOS

Ce recueil d'initiatives concernant les ressources humaines a été dressé dans le but non seulement de servir de guide et de document de référence, mais aussi de faciliter l'établissement de modèles, l'échange de renseignements, la collaboration et peut-être même la participation de plusieurs ministères et organismes ayant des intérêts semblables à des projets communs.

Une courte formule de réponse est jointe à cette publication. Nous aimerions savoir dans quelle mesure vous jugez ce document utile et si vous pensez qu'il devrait être mis à jour périodiquement. Il serait apprécié que vous la remplissiez et que vous la renvoyiez à la Section du développement organisationnel et de l'efficacité dès que vous le pourrez.

Pour de plus amples renseignements ou si vous avez besoin d'aide, veuillez téléphoner à Sylvie Lance Roussel (613) 946-9310 ou Mary Lou Levisky (613) 941-1426.

Suzanne Ouimet
Secrétaire adjointe intérimaire
Division de la planification et de l'analyse stratégiques
Direction des ressources humaines
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

LISTE DES COLLABORATEURS

Affaires étrangères et Commerce international

Affaires indiennes et du Nord Canada

Agence canadienne de développement international

Agence des douanes et du revenu du Canada

Agriculture et Agro-alimentaire Canada

Commission de l'immigration et du statut de réfugié

Commission de la fonction publique du Canada

Développement des ressources humaines Canada

Environnement Canada

Gendarmerie royale du Canada

Industrie Canada

Pêches et Océans

Ressources naturelles Canada

Santé Canada

Solliciteur général Canada

Statistique Canada

Transports Canada

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

TABLE DES MATIÈRES

Gestion de la carrière

- Général — Page 1
- Mentorat — Page 12

Classification/Norme générale de classification (NGC) — Page 13

Communications — Page 15

Rémunération et avantages sociaux — Page 21

Équité en emploi — Page 22

Éthique professionnelle

- Général — Page 39
- Harcèlement — Page 40

Langues officielles — Page 41

Efficacité organisationnelle — Page 46

Récompenses et reconnaissance — Page 59

Ensemble de compétences et profils de compétences — Page 62

Dotation — Page 65

Relations de travail

- Général — Page 76
- Relations patronales-syndicales — Page 78

Formation et apprentissage

- Général — Page 79
- Orientation — Page 89

Bien-être en milieu de travail — Page 91

Sondage sur la satisfaction du lecteur — Page 96

Chaque initiative comprend le nom et le numéro de téléphone d'une personne-ressource du ministère ou de l'organisme participant.

À la fin de chaque section, vous trouverez les renvois aux numéros d'autres initiatives ayant un rapport avec le sujet principal de la section.

La dernière mise à jour de ce document a été effectuée au mois de juillet 2000.

Gestion de la carrière

Général

1. Amélioration des ateliers sur la préparation aux affectations et la réintégration

Un certain nombre de nouveaux ateliers, dont le besoin se faisait sentir, sont venus s'ajouter aux programmes. Au fil des dernières années, les ateliers suivants ont été intégrés au programme de préparation aux affectations: « Taxation et douanes », « Partir seul, Vivre séparément », « Vivre en sécurité dans les régions », « La santé à l'étranger », « Les biens de valeur », « Le soin des parents âgés ». Trois ateliers se sont ajoutés au programme de réintégration : « Vivre ensemble encore », « La réintégration des adolescents » et « Vivre au Canada ».

Aline Taillefer-McLaren (613) 995-8910
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

2. Ateliers pour les conjoints

Deux nouveaux ateliers se sont ajoutés au programme pour l'emploi des conjoints: Développer sa carrière portative, Le travail autonome. Ce genre de formation a été déterminé par le Groupe de travail sur les conjoints. Ces deux ateliers s'inscrivent dans le cadre des efforts visant à fournir aux conjoints des outils et des techniques leur permettant de trouver un emploi à l'étranger ou au Canada.

Aline Taillefer-McLaren (613) 995-8910
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

3. Banque de données sur les conjoints

Au cours de l'été 1998 a été créée une base de données électronique qui renferme les curriculum vitae (CV) des conjoints d'employés permutants; on peut y avoir accès n'importe où à l'étranger. Cette base de données a été conçue de façon professionnelle afin de permettre aux candidats comme aux gestionnaires de l'utiliser facilement, de façon conviviale. Le système est équipé d'outils de recherche qui facilitent grandement la tâche à un gestionnaire en quête d'un candidat possédant un certain nombre de compétences. Les gestionnaires peuvent afficher sur le système des offres d'emploi

contractuel et les candidats peuvent mettre à jour leur CV, au besoin. Le système a fait l'objet d'exposés à l'intention de la haute direction du Ministère et de chefs de mission. La base de données sera bientôt accessible aux autres ministères et à des organismes extérieurs.

Deborah Birrell (613) 995-0384
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

4. Rapport sur l'emploi des conjoints

Ce rapport renferme des renseignements utiles sur les possibilités d'emploi dans chaque mission, les ententes en matière d'emploi réciproque, les permis de travail, ainsi que les chiffres sur le nombre de conjoints travaillant dans les missions. Il contient aussi une liste d'employeurs éventuels. On peut le trouver maintenant à la page d'accueil du Intranet des ressources humaines.

Deborah Birrell (613) 995-0384
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

5. Gestion de carrière

Transports Canada a mis en œuvre un programme national pour publier les affectations de perfectionnement sur le réseau Internet. Le système a pour objectif d'informer les employés au sujet des possibilités d'affectation susceptibles de développer leurs compétences et de les aider à planifier leur carrière. Le site Web est relié à d'autres sites de gestion de carrière, tant au Ministère qu'à la fonction publique.

Brenda Marchbank (613) 998-5786
Transports Canada

6. Outils et ressources en planification de carrière

Les employés ont accès à divers outils et ressources d'évaluation de carrière, tel que l'Indicateur de types psychologiques Myers-Briggs, True Colours, Test d'inventaire des

intérêts particuliers, DISC et SkillScan. Ces outils ont pour but de les aider à mieux se connaître, et de leur permettre d'élaborer un plan de carrière personnel.

Suzanne Bertrand (613) 993-8043
Gendarmerie royale du Canada

7. Atelier sur le changement et la transition

Cet atelier offre aux employés des outils pour les aider à faire face au changement et à la transition dans leur organisme. Il leur permet d'identifier les étapes qui caractérisent la transition, d'envisager d'autres stratégies d'adaptation et de prendre conscience de leurs propres ressources afin de composer avec la situation.

Suzanne Bertrand (613) 993-8043
Gendarmerie royale du Canada

8. Atelier de la série « Concilier les responsabilités familiales et professionnelles »

Une approche modulaire intégrée en cinq étapes qui aide les employés à placer la nature de leur perfectionnement professionnel dans le contexte des changements qui touchent les organisations du secteur public. Cet atelier aide les employés à concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles; à considérer les changements dans l'organisation comme des possibilités plutôt que des menaces; à établir des plans et des objectifs familiaux et professionnels utiles; à se motiver et à se prendre en main.

Suzanne Bertrand (613) 993-8043
Gendarmerie royale du Canada

9. Ateliers sur la planification de carrière

Industrie Canada a offert et continue d'offrir aux employés qui veulent prendre en charge leur propre carrière des ateliers et des outils pertinents. Les employés peuvent s'inscrire au programme Cheminement de carrière, qui comprend les modules « Auto-évaluation », « Votre C.V. », « Préparation à l'entrevue » et « Comment vous 'vendre' ». Les outils de

connaissance de soi comprennent, entre autres, l'Indicateur de types psychologiques Myers-Briggs et le Strong Interest Inventory.

Louise Lappa (613) 954-3607
Industrie Canada

10. Centre de carrières

Le Centre de carrières est un point de convergence offrant des services de planification de carrière et de développement professionnel. Le Centre offre tout un éventail de services individuels et collectifs et des programmes visant à aider les employés à prendre en main leur carrière et à être en meilleure position pour faire des choix éclairés. Les services de gestion de carrières sont à la disposition de tous les employés à l'échelle du pays. Parmi les services et les programmes offerts, notons du counselling de carrière individuel, des ateliers et des sessions le midi sur une variété de sujets liés à l'orientation professionnelle, un éventail de documents, des outils pour l'évaluation de potentiel, des discussions concernant la carrière, des activités pour célébrer la Semaine canadienne de l'orientation, etc. Les employés peuvent également se procurer plusieurs documents qui ont été élaborés par le Centre ou en collaboration avec d'autres organisations, dont le guide sur le réseautage et des livrets sur les stratégies et techniques de recherche d'emploi. De plus, un système informatique a été créé pour recueillir les données sur le counselling de carrière et permettre la préparation de rapports sur les activités s'y rattachant ainsi que sur les clients.

Patricia Jaton (613) 952-2830
Santé Canada

11. Pas De Deux

« Pas De Deux » offre aux employés la possibilité d'élargir leurs horizons et de s'initier à d'autres domaines de Santé Canada. Ce programme comporte deux phases, soit le jumelage et l'échange. Elles visent toutes deux à permettre aux participants d'acquérir de nouvelles connaissances, expériences et compétences.

Dans l'expérience du **jumelage**, l'employé suit son « hôte » dans ses tâches courantes, assiste à des réunions et rend des services au besoin. Le jumelage s'étend sur une période d'un à cinq jours. L'**échange** permet à deux employés d'assumer temporairement les

fonctions de l'un et l'autre, ce qui les amène à explorer de nouvelles possibilités de carrière et à élargir leurs connaissances du Ministère. L'échange porte sur une période variant d'une semaine à trois mois.

Patricia Jaton (613) 952-2830
Santé Canada

12. Outils-carrière pour gestionnaires

Le Centre de carrières de Santé Canada a récemment mené une étude sur le développement de carrière organisationnel. En se basant sur les résultats de cette étude et afin de répondre aux besoins des clients, le Centre a conçu un guide complet sur le coaching de carrière et a élaboré des ateliers et des mini-sessions qui sont offerts aux gestionnaires afin de les aider en ce qui a trait au développement de carrière de leurs employés.

Marie-Claude Côté (613) 941-1927
Santé Canada

13. Initiatives La Relève liées au perfectionnement des employés

La Division des programmes d'apprentissage, de perfectionnement et de diversité de Santé Canada a répondu à l'appel pour le renouvellement et le rajeunissement de toute la fonction publique en élaborant les initiatives suivantes:

1) Trois programmes innovateurs de perfectionnement de La Relève qui visent les employés travaillant à différents niveaux au sein du Ministère (subalterne, intermédiaire et gestion intermédiaire).

2) Une pochette La Relève qui décrit les services et les programmes ministériels qui appuient directement l'initiative de La Relève.

Patricia Jaton (613) 952-2830
Santé Canada

14. Programme de formation pour conseiller en rémunération

Un programme de formation pour conseiller en rémunération de Santé Canada a été lancé en janvier 2000. L'objectif du programme vise à assurer la disponibilité de conseillers en rémunération de haut calibre en vue de répondre aux demandes actuelles et futures de services en rémunération. Les stagiaires du programme débuteront au niveau CR-4 et recevront la formation requise, tant interne qu'officielle, pour atteindre intégralement le niveau de travail AS-1. Ce programme a été élaboré pour permettre aux employés actuels de progresser dans leurs carrières et comme occasion de recruter à l'externe des membres appartenant à des groupes cibles (Autochtones, personnes handicapées et membres des groupes de minorités visibles). Ceci aidera à assurer une main-d'œuvre diversifiée au sein de la communauté des ressources humaines dans le cadre de « La Relève ».

Nicole Gareau (613) 957-0752
Santé Canada

15. Gestion de carrière pour les membres des groupes désignés

Le Centre de perfectionnement des employés (CPE) de Santé Canada, région du Québec, a initié en partenariat avec la Commission de la fonction publique du Canada trois projets en gestion de carrière qui s'adressent aux membres des groupes désignés. Ces projets visent la formation spécialisée en counselling de carrière et services de gestion de carrière pour les membres des groupes désignés, le mentorat interministériel à l'intention des membres des groupes désignés et l'évaluation des compétences en gestion pour les personnes des groupes désignés. Ces initiatives sont financées par le Fonds de partenariat de l'équité en emploi du Conseil du Trésor.

André Lafond (514) 283-5117
Santé Canada

16. Perfectionnement professionnel

Suite à l'étude de la fonction publique *Constituer un effectif de calibre mondial*(Rapport Duxbury), à laquelle Environnement Canada avait pris part, un document sur la gestion de la carrière au sein du Ministère a été préparé afin de susciter des discussions et

d'élaborer par la suite des outils de perfectionnement professionnel adaptés aux besoins du Ministère.

Martine Caron (819) 997-8707
Environnement Canada

17. Plan d'apprentissage et de développement personnel

Développement et diffusion de nouveaux outils pour faciliter le développement de la carrière des employés. Accessibles sur le site régional des ressources humaines.

Doug German (780) 951-8703
Environnement Canada (région des Prairies et du Nord)

18. Leadership Architect

Essai du logiciel « Leadership Architect » conçu pour faciliter le développement de carrière et la gestion axée sur les compétences pour le soutien des gestionnaires et des employés.

Rita Murray (780) 951-8698
Environnement Canada (région des Prairies et du Nord)

19. PEER / KPMG '99 - Perfectionnement des cadres

Perfectionnement professionnel pour les candidats à des postes de cadres intermédiaires (Série pilote de réunions, de séances de formation et de conférences).

Brenda Metropolit (604) 664-9144
Environnement Canada (région du Pacifique et du Yukon)

20. Site Web sur la planification de la carrière

Nouveau site Web offrant à tous les employés des conseils et des renseignements sur la gestion de leur carrière, y compris des conseils sur la rédaction de curriculum vitae, le mentorat, la préparation à des entrevues, la recherche d'emploi, etc.

Anita David (416) 739-4750
Environnement Canada (région de l'Ontario)

21. Centre de ressources de la région - Gestion de carrière

Mise à jour et développement du centre de ressources de la région et promotion auprès de tout le personnel des documents disponibles sur les activités de gestion de carrière à l'intention des employés.

Alexandra Ngan (604) 713-9509
Environnement Canada (région du Pacifique et du Yukon)

22. Programme de gestion de carrière à l'intention des nouveaux agents de développement

Après avoir privilégié l'expérience comme condition d'emploi pendant longtemps, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) faisait face, en 1997, à un double problème : le vieillissement de l'effectif et une pénurie de jeunes employés capables de remplacer leurs collègues qui prennent leur retraite. On a donc créé le Programme de gestion de carrière à l'intention des nouveaux agents de développement. Le programme a pour objet de recruter des candidats compétents et en faire des agents de développement chevronnés pouvant être rattachés aux directions opérationnelles et stratégiques de l'ACDI, en utilisant pour cela un programme d'apprentissage qui comporte une formation théorique (en classe) et pratique (sous forme d'affectations) et qui est adapté aux besoins tant individuels que collectifs des participants.

Carole Lepage (613) 953-2413
Agence canadienne de développement international

23. Atelier de visualisation de carrière

Cet atelier d'un jour a été conçu pour aider les membres de la collectivité du soutien administratif et de la gestion du matériel à clarifier la vision de leur carrière grâce à diverses activités de réflexion personnelle et de partage. Les employés peuvent également entendre des collègues leur parler de leur propre cheminement de carrière. Au cours du déjeuner, les participants et participantes peuvent aussi visiter différents kiosques pour en apprendre davantage sur leur Ministère en discutant avec les représentants des différents secteurs. C'est une exploration de toutes les facettes de son « moi ». Les participants ont l'occasion de se découvrir et de mieux se comprendre tout en réfléchissant à leurs rêves et à leurs objectifs. L'atelier leur permet de mettre en évidence de nouveaux choix et de nouvelles possibilités de carrière auxquels ils n'auraient pas pensé auparavant. C'est une occasion de s'engager dans un processus d'évolution, de croissance et de création de son propre avenir.

Thérèse Bergeron (613) 947 0567
Ressources naturelles Canada

24. Plans d'apprentissage individuels

Le milieu de travail change très rapidement et les organisations doivent, en conséquence, innover et être flexibles dans le type de produits et services qu'elles proposent à leurs clients. Les employés qui travaillent dans ces organisations doivent comprendre qu'il leur faut non seulement maintenir leurs habiletés actuelles mais aussi qu'il leur faut continuer à apprendre et à acquérir de nouvelles habiletés. L'atelier sur le Plan d'apprentissage individuel supporte ce message relié au nouveau milieu de travail et encourage les employés à prendre en charge leur propre carrière. Cet atelier vise à aider les employés à élaborer un plan d'apprentissage qui soit flexible et adapté à leurs objectifs et à leurs besoins. Au cours de cet atelier, les participants réfléchissent à leurs talents, leurs valeurs, leurs habiletés et leurs compétences actuelles, pour être en mesure de créer le plan qui leur permettra de soutenir leur perfectionnement personnel et professionnel.

Joan Wilson (613) 954-3605
Andrew Coombs (613) 954-4052
Industrie Canada

25. Gestion ministérielle des principaux groupes d'employés

Gestion ministérielle des principaux groupes d'employés (MT, EG, RES, CS) à titre de bassin de ressources national. Comprend l'établissement de conditions de travail, de programmes de formation professionnelle, de normes de recrutement et de formation et de services de gestion de carrière communs.

Louise Kindree (416) 739-4249
Environnement Canada (Service météorologique du Canada)

26. L'Initiative de développement de carrière pour les Autochtones

Santé Canada a accepté de jouer un rôle de chef de file, à l'échelle de la fonction publique, pour ce qui est de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un projet pilote intitulé *Initiative de développement de carrière pour les Autochtones* (ICDA). Ce projet qui a été conçu par les membres du Comité consultatif d'équité en matière d'emploi du Conseil du Trésor pour les Autochtones, visera à faciliter les affectations interministérielles afin de favoriser la formation et le perfectionnement professionnel des Autochtones (Premières Nations, Métis et Inuits) dans la région de la Capitale nationale et à Edmonton. L'accent sera mis sur les affectations, mais d'autres mécanismes d'appui à la carrière seront également fournis. On prévoit lancer cette initiative d'ici la fin mars 2000 dans la région de la Capitale nationale et en 2000-2001 à Edmonton.

Guy Freedman (613) 952-6131
Santé Canada

27. Entrevues avec un supérieur non immédiat

Dans le cadre du processus de rétroaction et d'examen du rendement, un pas de plus a été fait pour faire connaître davantage les instruments et les choix de perfectionnement professionnel. Les employés sont invités à rencontrer le supérieur de leur superviseur. Les rencontres fournissent aux employés une vue d'ensemble de leur évolution professionnelle. Les entrevues sont axées sur les aspirations professionnelles et le supérieur non immédiat suggère les moyens les plus appropriés d'acquérir les préalables nécessaires à l'atteinte des buts de l'employé, qu'il s'agisse de formation en cours d'emploi, de cours, de colloques, de congrès, d'affectations ou autres. Un des principaux objectifs de ces entrevues consiste à encourager la polyvalence chez les employés grâce

aux possibilités de perfectionnement. Tous les employés ont droit tous les deux ans à une entrevue avec le supérieur de leur superviseur. La tenue d'une telle entrevue est inscrite au formulaire d'Examen annuel du rendement de l'employé.

Monique Clément (613) 951-1007
Statistique Canada

Voir aussi les initiatives suivantes : 51, 66, 156, 164, 196, 204, 223.

Gestion de la carrière

Mentorat

28. Programme de mentorat

Les employés et les gestionnaires de Santé Canada peuvent se prévaloir du Programme de mentorat qui vise à établir une relation d'apprentissage interactif entre des employés d'expérience et des apprentis. Des ateliers de mentorat sur la diversité sont offerts à intervalles réguliers aux mentors et aux apprentis et plusieurs activités, par exemple, des séances de réseautage et des groupes de mentorat, sont organisées tout au long de l'année. Un Prix de mentorat a été créé en 1999 et les réalisations de treize mentors ont été soulignées à l'occasion de la Semaine nationale de la fonction publique en juin 1999.

Patricia Jaton (613) 952-2830
Santé Canada

29. Mentorat

Mise à jour et mise en œuvre du programme de mentorat en partenariat avec les autres ministères fédéraux logés dans le complexe des Terrasses de la Chaudière à Hull (Québec).

Renée Leblanc (819) 997-0641
Environnement Canada (région de la Capitale nationale)

Voir aussi les initiatives suivantes : 61, 65, 119.

Classification/Norme générale de classification (NGC)

30. Outil de compilation NGC

Dans le cadre de la mise en œuvre de la Norme générale de classification (NGC), le ministère des Pêches et Océans a développé un outil de compilation rapide et facilement adaptable. Cet outil permet d'attribuer les points et niveaux préliminaires à tous les postes évalués avec la NGC qui sont actuellement dans le Système d'information des postes et de classification (SIPC) du Conseil du Trésor. Il est utilisé pour analyser continuellement l'impact de la NGC et pour résoudre les questions de relativité ministérielle et interministérielle. L'outil de compilation peut non seulement produire des rapports de relativité mais peut aussi être utilisé pour créer d'autres rapports d'analyse. Cette initiative technologique a déjà été partagée avec six ministères et organismes et tous ont reconnu l'utilité et l'économie de temps qu'apporte cet outil dans le processus d'analyse.

Josée Lavergne (613) 993-3581
Noël Parent (613) 990-0050
Pêches et Océans

31. Site Lotus Notes sur la NGC

Le but du site est de fournir des renseignements généraux sur la Norme générale de classification (NGC). Le site a deux objectifs : fournir aux employés de l'information sur la NGC et sa mise en œuvre au ministère et de fournir une base de données interactive de descriptions de poste. Le site permet aux employés de découvrir d'autres sources de renseignements et de poser des questions. L'information est mise à jour sur une base régulière. Le site comprend les cinq rubriques suivantes: Renseignements généraux, Mise à jour à l'intention des employés, Conseils et outils, Foire aux questions et Base de données des descriptions de poste de la NGC.

France Lebeau (613) 952-4616
Santé Canada

32. Modes de cotation sous la NGC

Une série de modes de cotation a été élaborée pour faciliter l'application de la Norme générale de classification (NGC). Ces modes de cotation sont mis à jour pour tenir compte des modifications apportées à la NGC. Les évaluateurs les trouvent très utiles et considèrent qu'ils leur fournissent des exemples indispensables des différentes cotes d'évaluation.

Roger D. Pilon (613) 952-4195
Santé Canada

33. Modules de formation sous la NGC

Des modules de formation ont été élaborés à l'interne visant la rédaction des descriptions de poste sous la Norme générale de classification (NGC) et l'évaluation des postes avec la NGC. De plus, une séance d'orientation d'une demi-journée et un cours de 3 jours sur la rédaction des descriptions de poste ont été élaborés pour les employés et les gestionnaires qui doivent rédiger leur propre description de poste ou réviser une description rédigée par une autre personne.

Faye Bancesco (613) 957-3001
Santé Canada

34. Norme générale de classification (NGC)

La première phase de l'initiative du Ministère en ce qui concerne un processus informel de résolution de conflits a été d'adapter cette approche à la mise en œuvre de la NGC. Les syndicats, les gestionnaires et les agents en ressources humaines travaillent ensemble pour développer et intégrer un système informel de résolution de conflits. De plus, le Ministère est à développer une série d'interventions en matière de gestion de changement pour soutenir les gestionnaires et les employés dans leur adaptation aux valeurs fondamentales du nouveau système à l'organisation de leur travail.

Louise Delorme (819) 956-5122
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Voir aussi l'initiative suivante : 44.

Communications

35. Communications

La Gendarmerie royale du Canada a élaboré un *Guide d'orientation des employés* qui permet à ceux-ci d'obtenir en direct les renseignements dont ils ont besoin au sujet de l'organisation, de leur service d'affectation et de leurs prestations. On est en voie d'intégrer le Guide à la composante « initiation au milieu de travail » des tables de correspondances pour chaque emploi du programme d'apprentissage. Pour avoir accès au Guide, consultez le site Web sur Internet à l'adresse suivante : **www.rcmp-learning.org**.

Deborah Doherty (613) 993 -5377
Gendarmerie royale du Canada

36. Stratégie de communication visant les employés

Bulletin du personnel : La Direction générale des ressources humaines distribue électroniquement à tous les employés des renseignements sur les politiques des ressources humaines, les changements aux avantages et d'autres renseignements par l'entremise du *Bulletin du personnel*. Le bulletin est une façon populaire de communiquer des changements qui affectent les employés.

Site Intranet des ressources humaines : La Direction générale des ressources humaines a mis sur pied un site Intranet renfermant des politiques, des procédures, des documents de référence du Ministère et d'autres renseignements utiles. Des liens sont établis avec des sites extérieurs, y compris des avis de concours, des programmes d'affectation et d'autres renseignements sur l'orientation professionnelle. On améliore continuellement ce site en y ajoutant des renseignements additionnels.

Guide des ressources humaines pour les gestionnaires : Ce manuel fournit des renseignements en profondeur aux gestionnaires afin de les aider dans la gestion de leurs ressources humaines. Des graphiques faciles à comprendre et un langage clair et simple permettent aux gestionnaires de comprendre les procédures à suivre dans les politiques des ressources humaines qu'ils doivent connaître.

Manuel d'orientation pour les nouveaux employés : Ce manuel d'orientation est présenté aux nouveaux employés durant leur séance d'orientation. Le manuel leur fournit des

renseignements à jour sur les ressources humaines, la bibliothèque, le mandat et la structure du Ministère et toute autre question qui pourrait les toucher.

Zaiga Bradley (819) 994-7428
Affaires indiennes et du Nord Canada

37. Répertoire des initiatives en ressources humaines

Un inventaire à jour et facile à consulter des initiatives en ressources humaines (RH) entreprises à Environnement Canada, qui consiste en une base de données comportant trois modes de recherche, ainsi que diverses options permettant à l'utilisateur de choisir la présentation de son rapport de recherche, suivant ses besoins. Outil permettant à tous les employés et gestionnaires de se tenir au courant de ce qui se passe dans le domaine des ressources humaines, de partager les pratiques exemplaires, d'établir des partenariats entre les régions et les services et de produire rapidement des rapports.

Jovette Champagne (819) 997-6735
Environnement Canada

38. Bulletin des ressources humaines intitulé « Focus »

Préparation et diffusion par les ressources humaines d'un bulletin mensuel permettant d'informer le personnel de la région des Prairies et du Nord au sujet des changements et des idées touchant l'organisation.

Sherry Osborne (780) 951-8692
Environnement Canada (région des Prairies et du Nord)

39. Reprise de la publication du bulletin du Ministère

Il y a quelques années, le Ministère a repris la publication de son bulletin d'information interne (*Scoop*), mais en format électronique cette fois, afin d'éviter les coûts associés à l'impression et à la distribution. Les employés ont bien accueilli cette décision. Le succès

du bulletin est en partie attribuable à son principe de base, qui veut qu'il soit écrit par et pour les employés, plutôt que de refléter la pensée des gestionnaires.

Jean-Pierre Bissonnette (613) 993-7707
Solliciteur général Canada

40. Bulletin de la Direction générale des ressources humaines

Lancé pour établir un rapprochement entre les divers programmes des ressources humaines, le bulletin de la Direction générale des ressources humaines (DGRH) est un document Word de deux pages distribué par voie électronique à plus de 200 employés des ressources humaines à l'administration centrale. Le bulletin sert également de mécanisme de communication avec les douze directeurs régionaux des ressources humaines. On y encourage les directeurs à transmettre ces renseignements à leurs employés. Le bulletin de la DGRH comporte des renseignements sur les nouveaux projets, une section Quoi de neuf, ainsi qu'une section qui souligne un projet régional.

Ginette Dubé (819) 997-8725
Développement des ressources humaines Canada

41. Communications et partenariat

Pour souligner l'Année de la francophonie canadienne et pour permettre aux employés de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié (CISR) et de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) occupant des bureaux à l'Édifice Canada d'évaluer leurs compétences à communiquer par écrit dans la langue française, ces derniers ont été invités à participer à une dictée. Cet exercice leur a permis d'évaluer leurs connaissances de la grammaire, de l'orthographe, de la ponctuation, etc. Cette activité a eu lieu au cours de l'heure du dîner un jour à la fin février et des prix ont été attribués.

Nathalie DesRosiers (613) 947-1802
Commission de l'immigration et du statut de réfugié
Lorraine Turcotte (613) 941-0909
Agence des douanes et du revenu du Canada

42. RH en direct

RH en direct est le site Intranet et Internet d'Agriculture et Agro-alimentaire Canada qui fournit des renseignements et des services dans le domaine des ressources humaines (RH). Son but consiste à simplifier les processus des ressources humaines, à tirer le maximum de la technologie de pointe et à concevoir des outils faciles à utiliser qui permettront aux gestionnaires et aux employés d'économiser de l'argent, de gagner du temps et d'améliorer la qualité des décisions en matière de ressources humaines.

Les clients peuvent avoir accès à certains des renseignements suivants par le truchement de RH en direct : l'évaluation des compétences, la calculatrice pour la pension, les rapports individuels sur les congés, l'orientation, le tableau des avantages sociaux et bien d'autres outils en ressources humaines fournis par le « guichet unique » des services des ressources humaines.

JoAnne Christie (613) 759-1177
Agriculture et Agro-alimentaire Canada

43. Module interactif des congés et des présences

Le Module interactif des congés et des présences (MICP) est l'une des initiatives relatives à la qualité du service de la Direction des services ministériels. Il habilite les employés en mettant à leur disposition un outil interactif, en libre service, qui permet un accès instantané aux données quotidiennes sur les congés et aux détails sur les demandes de congé. Le système permet l'automatisation du processus des demandes de congé et l'élimination des formulaires papier; cependant, les employés occasionnels, les employés nommés pour une période déterminée de moins de trois mois et les employés qui n'ont pas accès à Lotus Notes devront continuer d'utiliser des formulaires papier.

Pauline Thériault (613) 957-2999
Santé Canada

44. Oracle Discoverer - un logiciel facilitant la préparation de rapports

Les planificateurs en ressources humaines peuvent maintenant utiliser un nouveau logiciel appelé Oracle Discoverer pour transformer des données en rapports statistiques et démographiques se rattachant aux divers secteurs des ressources humaines, depuis la planification de la relève jusqu'à la classification et à la reconnaissance des employés.

Ron Duval (819) 997-8710
Environnement Canada

45. Système de congés par courriel

Environnement Canada a mis sur pied un système de courrier électronique qui permet aux employés de remplir leur demande de congé en direct, de les acheminer pour approbation à leurs gestionnaires et d'entrer l'information dans la base de données des ressources humaines. Le système assure aux gestionnaires et aux employés l'accès direct à l'information sur leurs congés.

Jack Sadubin (902) 426-4318
Environnement Canada (région de l'Atlantique)

46. Site Web des ressources humaines

La Direction des ressources humaines et des services corporatifs de l'Agence canadienne de développement international a construit un site Web interne (Intranet) afin de mieux servir ses employés. Grâce à des hyperliens électroniques, le site informe les employés au sujet des activités, des politiques et des procédés internes en matière de ressources humaines. D'une façon ouverte et transparente, ce site améliore la communication entre la Direction des ressources humaines et les employés, ainsi que la prise de conscience de ces derniers au sujet de questions de ressources humaines. En plus, le site contient des liens électroniques externes utiles avec d'autres ministères gouvernementaux afin d'aider les employés dans leurs activités de planification, de programmation et de recrutement.

Tom Raynor (613) 997-1413
Agence canadienne de développement international

47. Trousse d'orientation en ligne à l'intention des employés

À la suite d'une suggestion reçue dans la « Boîte à suggestions virtuelle » du Ministère, ce dernier a créé une trousse d'orientation en ligne à l'intention des nouveaux employés. Cette option, que l'on trouve sur la page principale du site Intranet, offre aux employés des renseignements importants dont ils ont besoin lorsqu'ils arrivent au Ministère et qui les aident dans les aspects administratifs de leur travail. La trousse d'orientation est présentée sous forme de questions et de réponses, son interface est conviviale et elle est accessible à partir de tous les ordinateurs.

Jean-Pierre Bissonnette (613) 993-7707
Solliciteur général Canada

48. Bureau sans papier - application sur Intranet pour servir les employés

Bureau sans papier est une application de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) sur Intranet à l'intention de ses employés conçue pour leur donner accès à l'information personnelle sur leurs congés. L'usager peut accéder au service électronique au moyen de l'Intranet du Ministère, il s'identifie à titre d'employé de DRHC et veille à la protection des renseignements confidentiels en entrant un Code d'identification de dossier personnel (CIDP) ainsi qu'un mot de passe sur la page d'accueil et d'ouverture de session. Une fois que l'accès a été autorisé par voie électronique, l'employé est en mesure de voir, par exemple, l'**état de ses congés,** c'est-à-dire un aperçu de l'activité au chapitre des congés ainsi que les soldes; les **congés utilisés,** c'est-à-dire une liste des demandes de congé; **le temps compensatoire accumulé,** soit une liste des heures supplémentaires rémunérées en temps; l'**attribution des congés annuels,** soit l'allocation annuelle, ainsi que l'**attribution des congés de maladie,** c'est-à-dire l'allocation mensuelle des congés de maladie. L'information en temps réel est présentée directement à partir de la base de données grâce à des écrans conviviaux. Les questions d'ordre général liées aux congés sont traitées par des liens avec les renseignements de base sur les attributions de congés. En outre, on offre un lien avec le site de Rémunération et avantages pour ceux et celles qui désirent de plus amples renseignements.

Robert St-Jean (819) 994-5438
Développement des ressources humaines Canada

Voir aussi les initiatives suivantes : 3, 4, 5, 17, 20, 21, 31, 49, 51, 52, 53, 57, 58, 59, 61, 62, 65, 75, 79, 86, 91, 100, 101, 103, 104, 106, 107, 115, 116, 117, 119, 123, 127, 129, 142, 146, 150, 151, 156, 161, 168, 169, 175, 176, 186, 189, 191, 192, 194, 202, 203, 204, 205, 206, 217, 219, 220, 221, 222, 223.

Rémunération et avantages sociaux

49. Tableau des avantages sociaux

Le Tableau des avantages sociaux a été créé initialement afin que les spécialistes de la rémunération aient un outil de consultation rapide à leur disposition au moment de renseigner les employés sur les avantages qui correspondent à la période d'occupation de leur poste. Le tableau a été affiché sur le site RH en direct d'Agriculture et Agro-alimentaire Canada pour que les employés puissent voir les avantages et les retenues qui s'appliquent à leur situation. Connexions RH a ajouté un lien à la section des avantages sociaux du site d'Agriculture et Agro-alimentaire Canada pour permettre à tous les ministères d'avoir accès à cet outil de travail.

JoAnne Christie (613) 759-1177
Susan Killeen (613) 759-1148
Agriculture et Agro-alimentaire Canada

50. Système de rémunération « Double vision »

Les bureaux des conseillers en rémunération sont maintenant munis de deux écrans d'ordinateur contrôlés par la même souris. L'un des écrans donne accès aux divers systèmes d'information utiles aux conseillers en rémunération et l'autre leur permet de faire des recherches dans les manuels d'instruction électroniques. Ces nouveaux guides, faciles à consulter et à mettre à jour, remplacent les anciens cartables lourds et encombrants.

Hélène Desforges (819) 997-6271
Environnement Canada

Voir aussi les initiatives suivantes : 14, 43, 45, 48.

Équité en emploi

51. Stratégie sur les pêches autochtones et le Programme de garde

De par son mandat, le ministère des Pêches et Océans poursuit ses rapports avec les collectivités autochtones, par le biais de sa Stratégie sur les pêches autochtones (SPA). Cette Stratégie vise, entre autres, à donner des possibilités économiques aux groupes autochtones, surtout dans les régions côtières du Canada.

Le Programme de transfert des allocations aux Autochtones (PTAA), qui fait partie de la Stratégie sur les pêches autochtones, comporte l'émission de permis commerciaux à des collectivités autochtones. Le ministère des Pêches et Océans cherche à émettre des permis de pêche aux groupes autochtones aux mêmes conditions qu'aux autres pêcheurs commerciaux, créant ainsi de nouvelles possibilités de pêche commerciale, ce qui aide le développement économique des communautés autochtones.

Depuis 1994, environ 300 permis de pêches commerciaux ont été émis à des groupes autochtones par l'entremise du PTAA. Par ailleurs, les collectivités autochtones n'ont cessé d'accroître leur bassin d'emploi pour ce qui est des pêcheurs aux cordes, des capitaines en second et, ultérieurement, des patrons d'embarcation. Le Ministère, sa Stratégie et ce Programme sont présents sur plusieurs sites Web et réseaux autochtones du Canada et des États-Unis. D'un point de vue national, le Ministère maintient son Programme de garde ou d'inspecteur autochtone, une autre composante de la Stratégie sur les pêches autochtones. C'est par le biais du Programme de garde que les collectivités autochtones choisissent leurs candidats à la formation des garde-pêche ou inspecteurs (c.-à-d., surveillance de la pêche, collecte de données sur les prises, patrouilles avec le personnel du ministère de Pêches et Océans, et compte rendu des activités de pêche).

Bien que les gardes ne soient pas directement embauchés par le Ministère et, par conséquent, ne puissent pas être considérés comme des employés, le ministère des Pêches et des Océans fournit le financement aux différentes communautés autochtones qui les emploient. Dans le passé, avec leur expérience et en suivant la formation voulue, certains inspecteurs sont officiellement passés agents des pêches (de GT-1 à GT-3). En 1998-1999, par exemple, six inspecteurs de la Région du Pacifique sont devenus des employés du Ministère (au niveau GT-1), et plusieurs autres ont eu la possibilité de se perfectionner et d'avoir accès à de la formation polyvalente. L'Accréditation et la formation des inspecteurs détenant des pouvoirs délégués au sein du Ministère fait partie de l'*Inventaire des pratiques exemplaires* du Conseil du Trésor.

Doug May (613) 993-3048
Pêches et Océans

52. Deux nouvelles publications : *L'équité en matière d'emploi et le processus de dotation* et *Conseils pour la supervision d'employés dans un effectif diversifié*

L'Unité de l'équité en matière d'emploi a publié, en collaboration avec l'Unité de la dotation et du réaménagement des effectifs, un document qui présente une liste d'éléments relatifs à l'équité en matière d'emploi dont il faut tenir compte avant, pendant et après un processus de sélection. Le document, qui s'intitule *L'équité en matière d'emploi et le processus de dotation*, a été distribué à tous les conseillers en ressources humaines du ministère des Pêches et Océans du Canada et est une composante permanente du nouveau cours de dotation du Ministère pour les gestionnaires délégués.

Par ailleurs, une nouvelle brochure intitulée *Conseils pour la supervision d'employés dans un effectif diversifié* fournit aux gestionnaires et aux superviseurs un certain nombre de conseils sur la meilleure façon de superviser des employés dans un effectif diversifié. Cette brochure est remise aux employés du Ministère qui participent aux trois niveaux du *Continuum de perfectionnement en gestion*, un programme de formation obligatoire pour les gestionnaires à différentes étapes de leur carrière (niveau I : superviseurs, niveau II : gestionnaires intermédiaires; et niveau III : gestionnaires supérieurs).

Allan Viehbeck (613) 993-3068
Pêches et Océans

53. Site Web sur l'équité en emploi

Le ministère des Pêches et Océans met la dernière main à l'élaboration et à la conception d'un site Intranet sur l'équité en matière d'emploi, approuvé par *Bobby* (logiciel rendant le site plus accessible aux personnes ayant un handicap visuel) et qui sera accessible à tous les employés du Ministère, y compris aux personnes qui ont une déficience visuelle. Ce site constitue une innovation en raison de son exhaustivité et de son accessibilité; le Ministère prévoit lancer ce nouveau site en 1999-2000.

Allan Viehbeck (613) 993-3068
Pêches et Océans

54. Le Comité de l'équité en matière d'emploi

Un Comité de l'équité en matière d'emploi, au sein d'une structure de comités de gestion qui orientent la gestion des ressources humaines, dirige les initiatives d'équité en matière d'emploi entreprises par Statistique Canada. Présidé par un directeur hiérarchique et

composé de gestionnaires choisis par le statisticien en chef ainsi que des présidents des quatre comités représentant les groupes désignés, ce comité des ressources humaines élabore des initiatives fondées sur les données de la déclaration volontaire et les recommandations provenant des comités représentant les groupes désignés. Les employés appartenant aux groupes désignés sont encouragés à prendre part et à contribuer aux travaux des quatre comités représentant les groupes désignés :

- Le *Comité d'intérêts des femmes (CIF)*, composé d'employés des deux sexes, étudie des questions touchant le milieu de travail, par exemple : comment les employés peuvent profiter du travail d'équipe; comment ils établissent un équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle ou encore, comment ils peuvent tirer le meilleur parti du temps dont ils disposent.

- Le *Comité des employés autochtones (CEA)* a pour tâche de promouvoir le recrutement, le maintien en poste et l'avancement des employés autochtones. Il agit également à titre de réseau de soutien pour les employés autochtones et il fait la promotion des mesures de sensibilisation aux peuples autochtones.

- Le *Sous-comité des questions d'incapacité (SCQI)* traite des questions qui touchent les employés handicapés, notamment le perfectionnement professionnel, la formation, l'accès à des appareils et des accessoires fonctionnels, l'accessibilité et l'aménagement des lieux, les questions relatives aux avantages sociaux, les obstacles comportementaux que les personnes handicapées peuvent rencontrer en milieu de travail et la sensibilisation aux questions touchant les employés handicapés.

- Le *Groupe consultatif des minorités visibles (GCMV)* est une tribune qui permet à tous les employés des minorités visibles d'exprimer leurs préoccupations et de discuter des questions relatives à l'équité en matière d'emploi. Il a pour tâche de promouvoir la sensibilisation aux questions qui touchent les membres des minorités visibles.

Le Comité de l'équité en matière d'emploi est également soutenu par des groupes consultatifs et des groupes de travail qui aident à orienter les initiatives. Un de ces groupes consultatifs suggère les types d'analyses nécessaires pour traiter les données de la déclaration volontaire, tandis qu'un autre groupe, le Groupe de travail sur l'examen des processus de sélection, examine les qualités requises pour l'obtention des postes de niveaux intermédiaire ou supérieur, ainsi que les résultats des concours, en vue d'éliminer les obstacles susceptibles de compromettre l'avancement des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi, et pour dégager les tendances et divers problèmes à surmonter.

Monique Clément (613) 951-1007
Statistique Canada

55. Programme de sous-comblement pour le recrutement et la promotion de commis autochtones en affectation

Dans le cadre d'un programme d'équité en matière d'emploi, la Gendarmerie royale du Canada a obtenu la permission d'effectuer des nominations sans concours et par voie de recrutement interne et externe, en conformité avec les dispositions de l'article 44 du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*. Le programme ministériel de sous-comblement indique la façon dont il faut mener le recrutement et la promotion des personnes visées.

Lorraine Saull (613) 993-8105
Gendarmerie royale du Canada

56. Comités consultatifs sur l'équité en matière d'emploi

Les comités consultatifs sur l'équité en matière d'emploi ont été créés dans le but de conseiller les cadres supérieurs sur les questions d'équité en matière d'emploi et de diversité. Chaque comité consultatif travaille avec un « champion », c'est-à-dire un cadre supérieur qui fait partie du Comité de gestion du Ministère. On consulte régulièrement les comités consultatifs sur l'élaboration des programmes et des politiques en ressources humaines.

Lucie Savard (613) 759-1164
Agriculture et Agro-alimentaire Canada

57. Sélection impartiale

Santé Canada a produit une brochure intitulée *Sélection impartiale - faits et conseils*. Ce document est un instrument de référence rapide pour les membres des comités de sélection. Des exemplaires de cette brochure sont remis à tous les participants des ateliers et ont été mis à la disposition de tous les employés par le truchement d'un message électronique.

Hélène Cossette (613) 957-3220
Santé Canada

58. Lexique de l'équité en emploi

Santé Canada a préparé un *Lexique français-anglais de l'équité en emploi*. Cette nouvelle publication contient le vocabulaire du programme d'équité en emploi du Conseil du Trésor. Elle comprend aussi la terminologie relative aux politiques et aux mesures ayant trait à la mise en œuvre de l'équité en emploi au sein de la fonction publique ainsi que les expressions statistiques sur la représentation et la répartition des membres des quatre groupes désignés.

Oro Bengio (613) 957-3213
Santé Canada

59. Bulletin sur la diversité

Santé Canada a lancé un bulletin sur la diversité, *Kaléidoscope*, publié deux fois par année en encart dans le bulletin ministériel. Ce bulletin permet aux employés de célébrer ensemble la diversité et de partager leurs expériences. Il renferme des articles rédigés par les employés sur des événements spéciaux, des anecdotes personnelles, des pratiques exemplaires, etc.

Gisela Messier (613) 957-3228
Santé Canada

60. Programme d'équité en matière d'emploi

Le programme a été introduit pour la première fois en 1998 à l'intention des membres des groupes de minorités visibles et a maintenant été élargi pour comprendre les quatre groupes désignés (c.-à-d. les minorités visibles, les personnes handicapées, les Autochtones et les femmes). Le programme aidera Santé Canada à réaliser une représentation et une répartition équitables des employés des groupes désignés dans l'ensemble du ministère en allant au-delà de l'effectif total de façon à combler les lacunes sur le plan de la représentation dans tous les groupes et à tous les niveaux. Le programme fait partie de l'approche stratégique et proactive adoptée par Santé Canada pour assurer que son effectif reflète la population canadienne.

Barbara Colley (613) 946-9495
Santé Canada

61. Manuels de formation sur le mentorat

Dans le cadre du Programme d'équité en matière d'emploi, on a élaboré des manuels pour la formation de gestionnaires à titre de mentors et de membres des groupes désignés à titre d'apprentis. On est en train de convertir les manuels en format électronique pour les afficher sur le site Intranet des ressources humaines. Un guide du formateur est également disponible.

Roch Davidson (819) 994-7667
Environnement Canada

62. Réseaux sur l'équité en matière d'emploi

Établissement de trois réseaux, visant respectivement les Autochtones, les membres des minorités visibles et les personnes handicapées, afin d'offrir aux membres de ces groupes désignés une tribune pour exprimer leurs opinions et de contribuer ainsi à la gestion du Programme d'équité en matière d'emploi.

Roch Davidson (819) 994-7667
Environnement Canada

63. Programme de technologie informatique adaptée

Le programme de technologie informatique adaptée (TIA) a pour but de favoriser l'intégration en milieu de travail des personnes handicapées qui doivent se servir d'un ordinateur. Il permet aux personnes ayant une déficience motrice, sensorielle ou d'apprentissage l'utilisation d'un ordinateur en réduisant ou simplement éliminant les obstacles présentés par les interfaces périphériques informatiques standards. Environnement Canada fournit actuellement des services de technologie adaptée à divers autres ministères.

André Demers (819) 953-2492
Roch Davidson (819) 994-7667
Environnement Canada

64. Programme de formation en technologie informatique adaptée

Grâce à l'appui du Programme des mesures positives d'équité en emploi du Secrétariat du Conseil du Trésor, le Programme de technologie informatique adaptée (TIA) d'Environnement Canada a créé un programme d'enseignement multidimensionnel pour les professionnels de la technologie de l'information au sein de la fonction publique. Cette formation permettra aux techniciens et à leur ministère respectif d'améliorer l'employabilité des personnes handicapées.

André Demers (819)953-2492
Roch Davidson (819)994-7667
Environnement Canada

65. Initiative interministérielle sur le mentorat

Système électronique pour identifier mentors et protégés. D'abord centré sur le Grand Halifax, ce système s'élargira pour englober toute la région de l'Atlantique. Initiative interministérielle appuyant la diversité et le perfectionnement des employés. Le site est accessible à l'adresse suivante : http://lsss.ns.ec.gc.ca :8000/LearningCentre/Mentoring/ index_f.html.

Eric Barnaby (902) 426-1919
Environnement Canada (région de l'Atlantique)

66. Projet FEST

Le projet FEST (Femmes dans un environnement de sciences et de technologie) est appuyé par le Fonds d'apprentissage d'Environnement Canada et porte sur les obstacles structurels au recrutement et au maintien des femmes dans l'effectif en sciences et en technologie.

Line Lamothe (819) 953-1575
Environnement Canada

67. Programme d'apprentissage pour les étudiants autochtones (PAEA)

Le ministère de l'Environnement a préparé et mis en œuvre le Programme d'apprentissage pour les étudiants autochtones (PAEA) pour favoriser l'embauche d'Autochtones.

Rita Murray (780) 951-8698
Environnement Canada (région des Prairies et du Nord)

68. Équité en matière d'emploi et Semaine de l'environnement

Il s'agit d'un événement de deux jours coordonné par les directions des Grands Lacs et des Affaires ministérielles du ministère de l'Environnement. On a invité des élèves aux prises avec des difficultés physiques à une visite et à divers exposés.

Mike Goffin (416) 739-4936
Environnement Canada (région de l'Ontario)

69. Réseau interministériel sur la diversité et l'équité en emploi de l'Est du Québec

Participation à un réseau d'échange sur les pratiques ministérielles exemplaires au niveau de l'équité et de la diversité. Diffusion des plans d'équité en emploi, organisation de formation interministérielle en équité en emploi, partage de documentation sur la diversité, groupe de travail, etc.

Paul Shoiry (418) 648-5613
Environnement Canada (région du Québec)

70. Budget spécial du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant pour le recrutement d'étudiants qui font partie de groupes désignés

Un budget central a été établi pour le recrutement d'étudiants qui font partie de groupes désignés, dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETÉ). Les cadres qui sont à la recherche d'étudiants sont invités à prendre en considération les

membres des groupes désignés, car leur salaire sera versé à même ce budget. Cette initiative augmentera les chances de trouver dans ces groupes des candidats compétents qui pourront ensuite être recrutés lorsqu'ils auront reçu leur diplôme.

Ginette Baker (613) 944-1946
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

71. Nomination d'un champion

Le ministère des Affaires internationales et du Commerce international a nommé un champion pour l'équité en matière d'emploi au niveau de sous-ministre adjoint. Son rôle est d'assurer que le comité exécutif prend en considération de façon appropriée tous les enjeux des ressources humaines liés au programme d'équité en matière d'emploi (ÉE). Il prodigue également des conseils au personnel chargé de l'équité en matière d'emploi sur les stratégies de mise en œuvre à cet égard au Ministère et joue un rôle de défenseur au Comité exécutif et dans tout le Ministère en ce qui a trait aux questions concernant l'ÉE. Il assiste aux activités spéciales relatives à l'ÉE et en fait la promotion; de plus, il est un membre clé du Comité de consultation et de collaboration concernant l'équité en matière d'emploi.

Doreen Séguin (613) 996-8398
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

72. Groupe d'action interministériel des sous-ministres adjoints pour l'équité en matière d'emploi

Le champion ministériel de l'équité en matière d'emploi préside un groupe interministériel composé de 11 sous-ministres adjoints. Ce groupe se réunit pour tenter de régler des problèmes communs ayant trait à l'équité en emploi, de partager l'information et les pratiques exemplaires et de s'entendre sur une démarche commune.

Doreen Séguin (613) 996-8398
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

73. Comité de consultation et collaboration sur l'équité en matière d'emploi

Le Ministère a établi un Comité de consultation et collaboration qui a des représentants de la gestion, du syndicat et des groupes désignés. Les responsabilités de ce comité sont de consulter et de fournir ses recommandations sur les enjeux ministériels liés à l'équité en matière d'emploi.

Doreen Séguin (613) 996-8398
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

74. Exigence concernant les études requises

Pour éliminer les obstacles systémiques à l'embauche de membres de groupes désignés, on n'exige plus la maîtrise pour les agents du service extérieur, mais seulement le baccalauréat.

André Guillemette (613) 992-3051
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

75. Communication

Le Ministère communique régulièrement des renseignements à tous ses employés et ses gestionnaires sur l'équité en matière d'emploi et ce, au moyen de bulletins de nouvelles *Panorama* et *Signet*, du courrier électronique et de son site Web de l'Intranet. Le Ministère facilite l'accès à l'information sur l'équité en matière d'emploi en créant un site Web sur la diversité. On y trouve des renseignements de base sur l'équité en matière d'emploi, le plan d'action du Ministère, l'analyse des effectifs et un tableau d'affichage automatisé protégé où les employés peuvent soumettre des questions et des observations (qui sera terminé d'ici mars 2000) sur les questions et les obstacles relatifs à l'équité en matière d'emploi. De plus, toutes les directions générales ou directions abordent également les questions relatives à l'équité en matière d'emploi au cours de réunions avec le personnel où sont invités parfois les conseillers en équité en matière d'emploi.

Lucie Amyotte (613) 994-1968
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

76. Formation et perfectionnement

De concert avec l'Institut canadien du service extérieur (ICSE), le Ministère a entrepris des recherches poussées pour élaborer un atelier destiné à tous les employés sur l'équité en matière d'emploi. Cette séance visera à offrir aux gestionnaires et aux employés des outils et des techniques pour qu'ils comprennent la diversité et l'équité en matière d'emploi et qu'ils mettent en œuvre les pratiques relatives à l'équité en matière d'emploi en milieu de travail. Le projet pilote sera présenté en février 2000 et des ateliers subséquents seront présentés à la haute direction, aux gestionnaires intermédiaires et aux employés de tout le ministère en 2000.

Lucie Amyotte (613) 996-1968
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

77. Mesures raisonnables d'adaptation

Des mesures raisonnables d'adaptation sont prises pour maintenir en poste les membres des groupes désignés à l'administration centrale et dans les missions à l'étranger. Ces mesures sont, entre autre, les suivantes :

- horaire variable, télétravail et partage d'emploi;

- réaménagement des horaires de travail des employés afin de leur permettre d'observer les fêtes religieuses, de remplir leurs obligations à titre d'aidant naturel, etc.;

- achat d'équipement répondant aux besoins spéciaux;

- faire en sorte que les immeubles et les installations du Ministère à l'étranger soient entièrement accessibles et que des panneaux-indicateurs appropriés soient utilisés pour guider les visiteurs et les clients et les informer des installations du Ministère. (Des membres des groupes désignés ont participé à la conception et à la décoration de l'installation de services alimentaires de concert avec le ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux et la Direction de la gestion des biens du Ministère.)

Doreen Séguin (613) 996-8398
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

78. Évaluation du rendement de la direction

Le Ministère a instauré un mécanisme d'examen des évaluations. Une fois les évaluations soumises à la Direction des ressources humaines, un comité est chargé de les examiner. Si des mesures en ce qui concerne l'engagement d'un superviseur d'une section en particulier à l'égard de l'équité en matière d'emploi sont jugées nécessaires, on communique avec le gestionnaire et l'employé en cause, on prend les mesures qui s'imposent et on assure un suivi.

Doreen Séguin (613) 996-8398
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

79. Sondage sur l'auto-identification volontaire

Le sondage sur l'auto-identification volontaire a eu lieu en février 1997, et le taux de réponse a été de 79 p. 100. Le Ministère possède un système de données très efficace sur les ressources humaines et il entre les données sur l'auto-identification tous les jours. De plus, le Ministère examine et met à jour tous les trimestres les données sur l'auto-identification avec le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Doreen Séguin (613) 996-8398
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

80. Comité consultatif ministériel sur l'équité en emploi

Afin de stimuler un milieu de travail positif et sensible, la Commission de la fonction publique du Canada a établi le Comité consultatif ministériel sur l'équité en emploi. Le Comité comprend des membres du personnel de la gestion ainsi que des groupes désignés. Son mandat est d'agir en tant que groupe consultatif pour la haute gestion du ministère par rapport aux questions touchant les ressources humaines et ayant un effet sur les membres des groupes désignés. En ce moment, le Comité entreprend des initiatives pour (a) améliorer l'intégration de l'équité en emploi dans la responsabilité de gestion, (b) rehausser la qualité du milieu de travail et (c) améliorer le maintien en fonction et le cheminement de carrière des membres de groupes désignés.

Robert Dawson (613) 992-9593
Commission de la fonction publique du Canada

81. Comité consultatif en équité en emploi

L'objet de la mise sur pied d'un comité consultatif en équité en emploi est de permettre une meilleure communication entre les employés de groupes désignés et l'Agence canadienne de développement international, ainsi que de fournir un forum d'information et de rétroaction de la part des membres représentant les groupes désignés. Le président et champion de ce comité consultatif est un vice-président de l'Agence. Le Comité se réunit sur une base mensuelle et chaque groupe désigné retrouve dans ce comité son représentant.

Tom Rainier (819) 997-1413
Agence canadienne de développement international

82. Programme étudiant pour les stagiaires autochtones (PESA)

En vigueur depuis plus de dix ans, ce programme ministériel offre un financement régional en vue d'appuyer les gestionnaires qui ont choisi de recruter des étudiants autochtones dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant.

Lois Pearce (819) 953-3092
Développement des ressources humaines Canada

83. Programme de recrutement externe de membres de minorités visibles de DRHC

En raison de la sous-représentation flagrante des minorités visibles dans ses services, le ministère du Développement des ressources humaines du Canada (DRHC) a obtenu l'approbation nécessaire pour implanter un programme d'équité en matière d'emploi qui vise le recrutement externe de membres de ce groupe désigné. Le Programme de recrutement externe des minorités visibles permet aux gestionnaires et aux conseillers en ressources humaines de DRHC de demander à la Commission de la fonction publique du Canada et de recevoir en toute légitimité-, uniquement les candidatures de membres de minorités visibles lorsqu'ils recrutent à l'extérieur de la fonction publique. Grâce à ce programme, les gestionnaires disposent maintenant d'un outil accessible pour appuyer leurs efforts en vue d'accroître la représentation des minorités visibles dans le cadre de leurs stratégies de recrutement et de maintien de l'effectif.

Lois Pearce (819) 953-3092
Développement des ressources humaines Canada

84. Calendrier multiconfessionnel et multiculturel

Santé Canada a développé, en collaboration avec plusieurs organismes fédéraux, un Calendrier multiconfessionnel et multiculturel. Ce calendrier favorise la compréhension du multiculturalisme en soulignant les événements commémoratifs religieux et non religieux des différentes cultures.

Oro Bengio (613) 957-3213
Santé Canada

85. Recrutement sélectif des nouveaux employés

Dans le cadre d'une initiative de recrutement sélectif des nouveaux employés visant à élargir les possibilités d'emploi des membres des groupes désignés, en particulier les personnes handicapées et les Autochtones, on dresse un inventaire des demandes d'emploi provenant des groupes désignés. Des services complets sont fournis par des interviewers formés qui évaluent la pertinence des candidatures en fonction des occasions d'emploi. Le programme fonctionne parallèlement au programme annuel de recrutement du Bureau; on cherche activement des candidats dans les rangs des groupes visés par l'équité en matière d'emploi, ce qui accélère la démarche de dotation en personnel pour les groupes des professionnels, des services techniques et des services de soutien. Une fois intégrées, les recrues professionnelles et techniques participent pleinement au programme de recrutement et de perfectionnement, comprenant des affectations de tâches entrecoupées de formation et encadrées par un conseiller.

Diane Snowball (613) 951-0971
Statistique Canada

86. Programme de stagiaires autochtones

Le Programme de stagiaires autochtones a été lancé dans le cadre des efforts soutenus déployés par Statistique Canada pour fournir de la formation aux Autochtones et augmenter les compétences statistiques au sein de la communauté autochtone. Ce programme, d'une durée de deux ans, procure à des stagiaires autochtones des

compétences générales et une expérience pratique solides dans le domaine de la statistique, grâce à de la formation théorique et à une expérience de travail. Les stagiaires sont choisis par le biais d'un concours à l'échelle nationale. La publicité à cet égard est diffusée à la section emploi du site Web de la Commission de la fonction publique du Canada, ainsi qu'au moyen d'une vaste opération de publipostage. Les stages consistent en des affectations au sein du Bureau et, éventuellement, dans d'autres ministères fédéraux. La formation théorique est fournie par l'entremise des programmes existants de Statistique Canada; elle est adaptée aux besoins et aux objectifs à longs termes des stagiaires tout en étant axée sur les avantages qu'elle peut procurer à la communauté autochtone. On espère qu'à la fin du programme, les connaissances et l'expérience acquises pourront profiter à la communauté autochtone et permettront d'y augmenter les compétences statistiques.

Marie Patry (613) 951-9416
Statistique Canada

87. Profil de personne efficace sur le plan interculturel

Le Centre d'apprentissage interculturel de l'Institut canadien du service extérieur a dressé un profil détaillé des personnes faisant preuve d'efficacité interculturelle. Le profil, qui porte sur les compétences principales, les compétences de base, les énoncés de rendement et les indicateurs de comportement, sert de fondement aux interventions d'apprentissage, aux instruments de sélection du personnel et aux évaluations du rendement. Le principal groupe cible du profil comprend les personnes œuvrant dans le domaine culturel au niveau international, mais une bonne partie du profil s'applique aussi à des contextes canadiens. Le grand avantage du profil est qu'il comporte des indicateurs de comportement détaillés et qu'il évite les énoncés de rendement vagues comme « le respect » et « l'adaptation ».

Thomas Vulpe (613) 994-3734
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

88. Programme de formation en diversité

Santé Canada offre à ses gestionnaires et ses employés une formation en vue de les sensibiliser à la question de la diversité. Grâce à cette formation, les gestionnaires acquièrent des outils et techniques pratiques pour mettre sur pied leurs équipes de travail et les employés peuvent profiter d'un forum sur l'appréciation de la diversité. Cette

formation entraîne la mise en œuvre de règles de conduite dans les directions générales et régionales en vue d'établir un milieu de travail positif et exempt de harcèlement. Les ateliers suivants sont offerts:

- Construire la diversité au travail
- Travailler avec l'équité en matière d'emploi
- Communiquer sans obstacles
- Diriger et construire des équipes de travail diversifiées.

Hélène Cossette (613) 957-3220
Santé Canada

89. Analyse de l'effectif

Santé Canada a effectué une analyse de l'effectif et des écarts répartie par éléments organisationnels pour connaître le niveau de sous-représentation ou sur-représentation des membres des groupes désignés dans chaque catégorie et chaque groupe professionnels, en comparant la disponibilité externe locale à la représentation interne locale. Les écarts indiquent la différence entre le nombre réel de membres des groupes désignés et la représentation prévue. Cette information est mise à jour deux fois par année et les résultats sont soumis à la haute direction pour lui permettre de revoir les objectifs fixés dans les Plans pluriannuels d'équité en matière d'emploi des directions générales et régionales.

Oro Bengio (613) 957-3213
Santé Canada

90. Équité en emploi

Le ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux (TPSGC) a entrepris plusieurs démarches pour appuyer la jeunesse et le recrutement des Autochtones : participation à une journée carrière pour les Autochtones au sein de la communauté des Premières nations à Pictou Landing, en Nouvelle-Écosse, et lancement d'un projet, dans la région de l'Atlantique, dans le cadre duquel les étudiants autochtones étaient invités à venir visiter les bureaux du Ministère dans le but d'en apprendre davantage sur le milieu de travail. Toujours dans l'esprit du partenariat du Ministère avec l'Assemblé des Chefs

du Manitoba, TPSGC a recruté le premier groupe de stagiaires dans le cadre de KIKINAWEYENIMAN, le projet pilote qui a été lancé en novembre 1999. Ce projet permet aux directions générales du Ministère d'offrir des possibilités d'apprentissage aux personnes autochtones dans les domaines de l'informatique et des achats. TPSGC a aussi dressé une liste d'offres d'emplois, catégorisée par province et par organisation autochtone, où l'on retrouve un répertoire de candidats (incluant un profil du candidat et les frais associés, s'il y a lieu) dans le but d'appuyer les gestionnaires dans leurs efforts de recrutement.

Marie-Christine Decourcelles (819) 956-4406
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Voir aussi les initiatives suivantes : 14, 15, 26, 28, 153, 158, 173, 174, 175, 183, 192, 201.

Éthique professionnelle

Général

91. Éthique

L'énoncé de la mission, de la vision et des valeurs de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) a été élaboré par des équipes de travail cibles à tous les niveaux de l'organisation. Le bureau du conseiller en matière d'éthique a fait la promotion de l'énoncé en distribuant le dépliant format portefeuille à tous les employés et en le diffusant par voie électronique sur les sites Internet et Intranet de la GRC.

William Maxwell (613) 993-1683
Gendarmerie royale du Canada

92. Éthique

Santé Canada a élaboré et a offert à plus de 1 000 de ses employés, une séance d'une demi-journée sur la « Déontologie et les conflits d'intérêts » qui vise à aider les employés à définir des valeurs et des principes communs dans un environnement de travail où les règles et les procédures sont en voie de disparition. Une nouvelle séance sur « Le nouveau monde du travail » a aussi été élaborée.

Gille Lemieux (613) 954-1700
Santé Canada

93. Outils pour les gestionnaires et les superviseurs : « Atelier sur le coaching et la consolidation d'équipe » et « Atelier sur la négociation et la résolution de conflits »

Ce projet qui est financé par le Fonds d'apprentissage se veut le prolongement de l'atelier intitulé « Leadership face aux nouveaux défis (LND) » et découle d'un rapport publié récemment sur l'impact de l'atelier LND et sur les besoins d'apprentissage en gestion des gestionnaires et des superviseurs d'Environnement Canada.

Martine Caron (819) 997-8707
Environnement Canada

Éthique professionnelle

Harcèlement

94. Lutte contre le harcèlement en milieu de travail

L'Agence canadienne de développement international (ACDI) a publié en janvier 2000 une politique révisée et elle a tenu compte des leçons tirées de l'application pendant trois ans du programme d'information et de la politique initiale sur la lutte contre le harcèlement. La politique révisée met essentiellement l'accent sur la prévention des conflits et les différentes approches formelles et informelles pour régler les plaintes de harcèlement. Plutôt que de lancer cette politique par l'entremise de séances d'information (comme l'ACDI l'a fait dans le passé), une série de discussions animées par des facilitateurs ont lieu afin de sensibiliser les employés de l'Agence au sujet du harcèlement, de promouvoir une meilleure compréhension de ce qu'est le harcèlement et de les familiariser avec la nouvelle politique. Ces discussions comportent des scénarios se déroulant à l'ACDI pour des discussions en petits groupes sur ce qu'est le harcèlement.

Sheilagh McFadyen (819) 994-4402
Agence canadienne de développement international

95. Politique révisée sur la prévention des conflits et du harcèlement

Environnement Canada a révisé sa politique misant davantage sur la prévention du harcèlement dans le milieu de travail et l'utilisation d'outils pratiques à cet égard.

Robert Gervais (819) 997-0653
Environnement Canada

Langues officielles

96. Cadre de responsabilisation en matière de langues officielles

Le ministère des Pêches et Océans a produit un rapport de surveillance, un guide d'auto-évaluation et des plans d'action régionaux pour mesurer l'efficacité du programme des langues officielles dans le cadre de la prestation des services et pour apporter des améliorations lorsque celles-ci sont nécessaires. Ce système d'évaluation interne permet une plus grande responsabilisation des gestionnaires de tous les niveaux de l'organisation.

Francine Charbonneau (613) 993-5829
Pêches et Océans

97. Comité de gestion sur les langues officielles

Le Comité des langues officielles de Statistique Canada regroupe des cadres supérieurs représentant différents secteurs de l'organisme et bénéficie de l'appui des spécialistes des programmes des langues officielles. Il figure parmi les comités de gestion qui orientent les programmes de ressources humaines et d'autres programmes du Bureau. Il a pour mandat de proposer les politiques voulues pour mettre en œuvre les objectifs du gouvernement à l'égard des langues officielles, il se réunit chaque mois pour examiner le dossier de la langue de travail, cerner les besoins à la lumière des résultats du Sondage d'opinion auprès des employés et formuler des recommandations concrètes par la voie de consultations avec les groupes d'employés. Entre autres sujets traités dernièrement, le Comité s'est penché sur l'accès à la formation professionnelle dans la langue de son choix; les obstacles à la rédaction en langue française; et l'évaluation de l'incidence de la formation linguistique sur l'utilisation du français et de l'anglais au travail. Le comité a créé récemment une prime qui permet de reconnaître chaque année les initiatives du Bureau en matière de langues officielles.

Lisette Perreault (613) 951-9651
Statistique Canada

98. Réseau des coordonnateurs de division pour les langues officielles

Les divisions de Statistique Canada (hormis dans les régions où existe une seule langue de travail) se sont dotées de coordonnateurs de division pour les langues officielles,

lesquels ont pour mandat d'aider les gestionnaires à créer un milieu de travail favorisant l'usage des deux langues officielles. Les coordonnateurs échangent et diffusent de l'information sur les politiques, les pratiques exemplaires et les solutions à certains problèmes. Ils représentent également leur division respective à l'occasion de conférences internes convoquées de temps à autre par le comité de gestion des langues officielles. Le Comité consulte les coordonnateurs pour mener certains travaux, dont une récente étude de l'incidence de la formation linguistique sur le milieu de travail bilingue. Un bon nombre de divisions comptent un groupe de discussion qui examine les possibilités de travailler dans l'une ou l'autre des langues officielles et qui recommande les améliorations qui s'imposent.

Lyne Landriault (613) 951-2413
Statistique Canada

99. Programme de formation linguistique interne

Le Centre de formation linguistique de Statistique Canada offre un programme complet de cours à temps partiel ainsi que de la formation à plein temps, des services de consultation et autres services de cet ordre. Le programme interne, qui complète plutôt qu'il ne remplace la formation à plein temps offerte par la Commission de la fonction publique du Canada, est spécialement conçu pour répondre aux priorités de l'organisme et aux intérêts des employés. À titre d'exemple, on exige à Statistique Canada le niveau C en communication orale pour les postes de gestionnaire de niveaux intermédiaire ou supérieur; en vue de préparer d'éventuels superviseurs à exercer un jour des responsabilités nécessitant le bilinguisme, un programme de formation linguistique pour recrues du groupe professionnel a donc été mis sur pied pour faciliter leur avancement. Comme les participants utilisent leurs nouvelles compétences linguistiques au travail, le programme offre l'avantage supplémentaire d'augmenter le bilinguisme en milieu de travail.

Jennifer Olsen (613) 951-2417
Statistique Canada

100. Banque de terminologie

Statistique Canada est en voie d'établir une banque de terminologie réunissant les termes spécialisés, expressions et acronymes utilisés dans ses différents programmes. Cette ressource, qui vise à compléter TERMIUM, sera accessible à tous les employés et aux traducteurs offrant des services contractuels au Bureau. L'initiative a été lancée en vue d'aider francophones et anglophones à rédiger en français, mais on s'attend à ce qu'elle

permette d'améliorer l'usage des termes justes en anglais également, et qu'elle facilite la normalisation de la terminologie dans les deux langues. La banque de terminologie sera gérée par la Division des langues officielles et de la traduction.

Sylvie Dupont (613) 951-5613
Statistique Canada

101. Initiatives - Langues officielles

Le ministère des Affaires indiennes et du Nord a amélioré la page Web Intranet sur les langues officielles. Le site renferme maintenant plus d'information et de liens avec de nouveaux sites. Dans la section des langues officielles, le Ministère a établi un centre de documentation où les employés peuvent trouver divers rapports, brochures, livres, journaux spécialisés, affiches, etc. traitant des langues officielles. Des séances sont aussi tenues à l'heure du midi, où les employés peuvent se rencontrer pour échanger dans leur deuxième langue, afin de l'entretenir.

Guylaine Durand (819) 994-2755
Affaires indiennes et du Nord Canada

102. Formation linguistique

À l'échelle du pays, à l'heure du midi, pendant et après le travail, de la formation linguistique est offerte à tous les employés de Santé Canada. Il s'agit de cours spécialisés en français et en anglais. La formation qui a été organisée en partenariat avec des collèges, des universités et d'autres ministères, vise à répondre adéquatement aux besoins des employés de chaque région et à leur fournir un service de qualité dans les deux langues. Cette formule a permis d'accroître le nombre de participants.

Hélène Mainville (613) 957-3224
Santé Canada

103. Une information efficace sur les pratiques bilingues

Afin de conscientiser ses employés aux exigences de la *Loi sur les langues officielles* et s'assurer que les conditions liées à la langue de travail sont respectées, Santé Canada a

préparé une série de messages électroniques originaux et a fait paraître des articles dans le journal ministériel. Cette initiative a suscité l'intérêt des gestionnaires et des employés qui ont demandé des renseignements additionnels sur leurs droits et obligations linguistiques.

André Bertrand (613) 957-3216
Santé Canada

104. La technologie de l'information au service du bilinguisme

Une série d'exercices éducatifs sur ordinateur aux fins d'apprentissage et d'amélioration du français est diffusée tous les deux mois par Santé Canada en association avec la revue *Entre Parenthèses*.

André Bertrand (613) 957-3216
Santé Canada

105. Plaintes en matière de langues officielles

Une directive administrative pour le traitement des plaintes en matière de langues officielles oblige maintenant les cadres supérieurs de Santé Canada à répondre directement au Commissaire aux langues officielles. Cette mesure a eu pour effet sensibiliser davantage les gestionnaires au sujet de leurs obligations.

Hélène Mainville (613) 957-3224
Santé Canada

106. Cadre de gestion des langues officielles

Le Cadre a été adopté et diffusé afin de veiller à ce que le ministère de l'Environnement s'acquitte de ses obligations linguistiques consistant à créer un milieu de travail propice à l'usage des deux langues officielles. Il est disponible sur le site Intranet des ressources humaines.

Roch Davidson (819) 994-7667
Environnement Canada

107. Brochure sur les langues officielles *Hello Bonjour* et *Formule d'accueil*

Publication et formule conçues afin d'aider les employés à fournir au public canadien des services de qualité dans les deux langues officielles.

Monique Martine (204) 983-7157
Environnement Canada (région des Prairies et du Nord)

108. Langues officielles

Au cours de la dernière année, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a élaboré plusieurs initiatives pour la mise en œuvre de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles*, qui a pour but d'encourager le développement de communautés de langue officielle en situation minoritaire et de rehausser la vitalité des communautés linguistiques minoritaires francophones et anglophones au Canada. Voici quelques exemples de ces initiatives : dons d'ordinateurs en surplus, en partenariat avec Industrie Canada, à des associations de communautés de langue officielle en situation minoritaire; et abonnement gratuit d'une année à l'*Actualité terminologique* pour 450 associations de communautés de langue officielle en situation minoritaire.

Francine Bastien (819) 956-4391
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Voir aussi l'initiative suivante : 41.

Efficacité organisationnelle

109. Carte routière pour les équipes de travail

Ce projet qui est financé par le Fonds d'apprentissage se veut le prolongement de l'atelier « Leadership face aux nouveaux défis (LND) » et découle d'un rapport publié récemment sur l'impact de l'atelier LND et sur les besoins d'apprentissage en gestion des gestionnaires et des surveillants d'Environnement Canada. Cette initiative s'adresse au gestionnaire qui veut améliorer l'efficacité organisationnelle de son unité de travail. Ce projet requiert un engagement ferme de la part du gestionnaire qui agira comme maître d'œuvre du changement qu'il veut concrétiser dans son unité de travail avec l'aide d'un expert-conseil en développement organisationnel. Cette initiative doit être taillée sur mesure pour être efficace.

Martine Caron (819) 997-8707
Environnement Canada

110. Démarche sur la santé organisationnelle

Tenue d'ateliers de deux jours dans chaque direction d'Environnement Canada pour analyser les résultats d'un sondage régional et proposer des solutions réalistes sous forme d'objectifs dans le cadre d'un plan d'action par direction.

Paul Shoiry (418) 648-5613
Environnement Canada (région du Québec)

111. Enquête sur le climat de l'organisation

Résumé et analyse des résultats des enquêtes sur le climat de l'organisation utilisés dans les principaux organismes affectés par la réduction d'effectif découlant de l'exercice de l'Examen des programmes. Les résumés et les analyses ont permis l'élaboration de « profils régionaux » et des recommandations connexes.

Doug German (780) 951-8703
Environnement Canada (région des Prairies et du Nord)

112. Étude sur les compressions de personnel et les changements organisationnels

Évaluation de l'impact des réductions de personnel découlant de l'Examen des programmes sur l'apprentissage organisationnel dans la région des Prairies et du Nord.

Doug German (780) 951-8703
Environnement Canada (région des Prairies et du Nord)

113. Sondage auprès des chefs de projet

Les chefs de projet de l'Institut national de recherche sur les eaux ont été invités à répondre à un sondage, dont les résultats ont joué un rôle important dans la conception du cadre de gestion des ressources humaines de l'Institut.

Laura McKenzie (905) 336-4488
Environnement Canada (région de l'Ontario)

114. Entrevue de fin d'emploi

Une marche à suivre a été mise en place à l'intention des employés nommés pour une période indéterminée quittant l'organisation afin de solliciter leur opinion objective sur les pratiques et les politiques de gestion de l'employeur ainsi que sur d'autres aspects de l'organisation tel qu'on le jugera approprié.

Sandy St-Laurent (905) 336-4594
Environnement Canada (région de l'Ontario)

115. Recueil de délégation des pouvoirs en gestion des ressources humaines et Instrument de délégation

Mise à jour et harmonisation de la délégation des pouvoirs en gestion des ressources humaines. En accord avec la philosophie de déléguer au niveau le plus bas possible de l'organisation, on a procédé à l'examen et à la mise à jour du manuel de délégation des pouvoirs en gestion des ressources humaines. Il en est résulté un nouveau manuel plus

simple et plus facile à consulter, ainsi qu'une structure de délégation simplifiée. La proposition finale est à l'étude avant d'être soumise pour approbation au Comité de gestion d'Environnement Canada. On a également entrepris de convertir le document en version électronique.

Cabinet du Directeur général, Ressources humaines (819) 997-1845
Environnement Canada

116. Centre de services aux employés

Le Centre de services aux employés, qui relève de la Direction générale des ressources humaines d'Agriculture et Agro-alimentaire Canada, est un guichet unique qui met un grand nombre de services et d'outils à la disposition des employés et des gestionnaires. Le Centre fournit des conseils sur des sujets comme la rémunération, la planification de carrière, la formation sur la diversité en milieu de travail et le perfectionnement des cadres et ce, avant tout dans le but d'améliorer le service. En outre, il met au point des outils pratiques en ressources humaines et en fait la promotion sur son segment de « RH en direct ». Le Centre fournit aussi à ses clients des services opérationnels des ressources humaines comme la dotation, la classification et les relations avec le personnel. Certains de ces services sont financés au moyen du recouvrement des coûts. Le Centre peut également aider, contre remboursement de ses frais, les autres services des ressources humaines aux prises avec une surcharge de travail. Il représente une solution de rechange efficace et rentable au recours à des experts-conseils de l'extérieur.

Marilyn Dingwall (613) 759-1158
Agriculture et Agro-alimentaire Canada

117. Conférence du personnel de soutien

Le ministère du Solliciteur général appuie annuellement une conférence regroupant tout le personnel de soutien. Cette conférence revêt un caractère unique puisque la planification et l'organisation sont entièrement réalisées par le personnel de soutien. Ainsi, chaque année, un comité formé d'employés de soutien choisit un thème et élabore un programme. La conférence permet à cette catégorie d'employés de se réunir à l'extérieur du lieu de travail pour discuter de sujets de préoccupation qu'ils ont en commun. On les encourage alors à formuler des suggestions sur la façon d'améliorer les activités quotidiennes du Ministère et à relever des problèmes ou des questions d'intérêt. Le Ministère considère les employés de soutien comme des acteurs clés du processus de

renouvellement et les encourage à formuler des recommandations précises lors des rencontres. Le sous-ministre présente leurs recommandations et sa réponse à tous les employés.

Jean-Pierre Bissonnette (613) 993-7707
Solliciteur général Canada

118. Diversification des modes d'exécution —Trousse d'information

La présente trousse d'information porte sur la Diversification des modes d'exécution (DME) et a été élaborée à l'intention des gestionnaires de la Gendarmerie royale du Canada qui désireraient soumettre leur programme à un examen de DME.

Partie 1 - Leçons retenues en matière de DME : les meilleures pratiques et les questions brûlantes;

Partie 2 - Cadre de communication type;

Partie 3 - Cadre de travail et principes régissant la DME;

Partie 4 - Modèle générique de rentabilisation de la DME.

Jacques Courteau (613) 993-3239
Gendarmerie royale du Canada

119. Stratégie de perfectionnement des ressources humaines

Une stratégie de perfectionnement des ressources humaines fondée sur quatre éléments principaux, soit le recrutement et le perfectionnement, la formation, l'enrichissement professionnel et un milieu de travail constructif, fournit un cadre de travail stratégique aux programmes et initiatives des ressources humaines. Les grands responsables du perfectionnement des ressources humaines sont les cadres hiérarchiques; soutenus par un ensemble structuré de comités de gestion, ils cernent les grandes questions, proposent des initiatives et élaborent des mécanismes en vue de mettre les ressources humaines en valeur. Le recrutement constitue la pierre angulaire de cette stratégie des ressources humaines. Un modèle de simulation du personnel permet d'obtenir des projections à partir desquelles on établit des objectifs de recrutement pour les principaux groupes; les équipes de recrutement de Statistique Canada choisissent ensuite les éléments les meilleurs et les plus prometteurs et les enrôlent dans des programmes de

perfectionnement conçus spécialement pour chacun des principaux groupes. À la suite d'un programme composé d'une série de cours de formation vedettes et d'une affectation de travail de deux ans ou plus sous la surveillance attentive d'un conseiller, les recrues sont promues à un poste régulier où elles ont accès à une gamme encore plus étendue de programmes de ressources humaines. Chaque groupe principal possède des schémas de carrière bien définis, comportant des exigences en matière de formation et d'expérience. L'avancement professionnel se fait par la participation à des concours génériques. Le Bureau se préoccupe grandement du perfectionnement professionnel et facilite aux employés l'accès à des outils de perfectionnement. L'organisme dispose d'un Institut de formation sur place et investit plus de 3 p. 100 de son budget dans la formation, ce qui représente en moyenne six jours de formation par an. Les affectations d'enrichissement de la carrière sont accordées par l'entremise d'un service rapide, la Division des affectations spéciales (DAS), qui assigne des affectations aux employés avec un minimum de formalités, aidant les gestionnaires à obtenir le personnel dont ils ont besoin pour des projets précis ou pendant des périodes très occupées, tout en permettant aux employés d'acquérir de l'expérience, de l'enrichissement et de la polyvalence. La règle des quatre ans de la DAS prévoit qu'après quatre années passées à un poste donné, un employé peut obtenir une affectation d'enrichissement de la carrière. Les occasions de perfectionnement sont encore renforcées par un milieu de travail constructif où existent une politique de protection des emplois, un haut niveau de communication interne et des initiatives permanentes conçues pour aider les employés à trouver un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie familiale, ainsi que pour promouvoir l'équité en matière d'emploi et le bilinguisme. Le Bureau cherche activement à obtenir une rétroaction de la part des employés au moyen de sondages d'opinion qui renforcent la communication et servent d'amorces à de nouvelles initiatives en matière de ressources humaines.

Eve Simpson (613) 951-1049
Statistique Canada

120. Vérification de la capacité de gestion des ressources humaines

La vérification de la capacité de gestion des ressources humaines est un outil de diagnostic qui sert à déterminer dans quelle mesure une organisation peut gérer ses ressources humaines avec efficacité et efficience. Cet outil mis au point en collaboration avec KPMG Consulting s'inspire du « Cadre pour une saine gestion des ressources humaines dans la fonction publique ». L'approche adoptée consiste en une auto-évaluation au moyen d'entrevues par les gestionnaires, conjuguée à un examen de la documentation pertinente et des résultats des séances de réflexion des employés. L'organisation dispose ainsi d'un indice de base pour mesurer la capacité de rendement dans 31 domaines différents. Cet indice est très utile aux cadres supérieurs lorsque

vient le temps d'établir les priorités de l'organisation en matière de gestion des ressources humaines.

Ab Ettinger (613) 759-1174
Agriculture et Agro-alimentaire Canada

121. Exercice d'assimilation des gestionnaires

Le départ d'un gestionnaire et l'arrivée d'un autre ont souvent des répercussions importantes sur l'efficacité d'une unité de travail. Agriculture et Agro-alimentaire Canada a mis en place un processus qui s'inspire d'un modèle créé par R.D. Lapidus afin de faciliter l'intégration du gestionnaire nouvellement arrivé. Le consultant en développement des ressources humaines et le nouveau gestionnaire s'entendent sur les objectifs généraux et particuliers du programme. Les participants sont ensuite convoqués à une entrevue confidentielle au cours de laquelle ils font part de leurs perceptions, espoirs et préoccupations au consultant. Les renseignements tirés des entrevues sont réunis sous une forme respectant l'anonymat. Par la suite, tous les participants discutent des renseignements recueillis, parviennent à un consensus sur l'information à présenter au gestionnaire et dressent une liste de questions à l'intention de ce dernier. Le consultant présente au gestionnaire un bref aperçu de ce qui a été discuté. Enfin, le groupe au complet tient une réunion au cours de laquelle un facilitateur aide le gestionnaire et les participants à analyser les problèmes cernés et à créer un plan d'action. Agriculture et Agro-alimentaire Canada a reçu des commentaires très positifs sur l'efficacité de cet exercice. Celui-ci permet de cerner et de régler rapidement les problèmes; en outre, il permet aux participants de rompre la glace avec le nouveau gestionnaire, aide à réduire l'anxiété et favorise une communication franche et ouverte qui crée une synergie efficace. Compte tenu de l'enthousiasme qu'a suscité cet exercice, Agriculture et Agro-alimentaire Canada l'a modifié de façon à ce que les gestionnaires en poste depuis un certain temps puissent y participer.

Jan Salsberg (519) 837-5840
Agriculture et Agro-alimentaire Canada

122. Modèle de gestion axée sur l'excellence

Le ministère de l'Agriculture et de l'Agro-alimentaire du Canada a proposé un modèle d'excellence pour l'ensemble des unités de son organisation. Ce modèle consiste en sept

critères interdépendants qui définissent une approche de gestion axée sur l'excellence. Il s'appuie sur une norme reconnue internationalement pour les organismes efficaces.

Le Ministère a mis en place un mécanisme d'auto-évaluation appelé « *Contrôle de vision* », qui lui permet d'évaluer les progrès qu'il accomplit dans sa quête de l'excellence organisationnelle. Le contrôle de vision, qui s'inspire de l'« exercice d'évaluation de la qualité » de l'Institut national de la qualité, permet à un groupe représentatif d'employés d'évaluer et d'examiner ouvertement les points forts du Ministère et les façons dont il peut accomplir des progrès plus rapidement dans sa quête de l'excellence.

Trente-neuf groupes de réflexion et près de quatre cents employés d'un peu partout au pays ont participé à l'évaluation initiale de l'an dernier. Pour l'évaluation de cette année, le Ministère fera appel à un système de vote électronique qui lui permettra d'évaluer et de suivre les progrès qu'il accomplit. Le contrôle de vision et plusieurs autres initiatives ministérielles aident les cadres supérieurs à orienter leurs efforts d'amélioration en fonction des préoccupations communes des employés.

Doug Band (613) 759-6496
Agriculture et Agro-alimentaire Canada

123. Trousse de dialogue du gestionnaire

Au cours des deux dernières années, la Direction générale de l'examen de programmes a effectué des « Contrôles de vision » pour évaluer les progrès accomplis dans la réalisation de l'objectif fixé par le Conseil de gestion du ministère. Cet objectif consiste à faire d'Agriculture et Agro-alimentaire Canada une équipe des plus performantes, vouée à l'excellence des exploitations agricoles et des produits alimentaires du Canada sur la scène mondiale.

Bien que bon nombre des observations tirées de ces évaluations soient inédites et perspicaces, l'une d'elles a déjà été entendue à maintes reprises. À l'occasion de sondages auprès des employés, de l'exercice sur les valeurs et des contrôles de vision, les employés ont fait savoir sans équivoque qu'ils voulaient davantage de discussions en tête-à-tête avec leurs gestionnaires.

Les employés tiennent à discuter des gestes qui sont posés pour faire d'Agriculture et Agro-alimentaire Canada une excellente organisation. Ils veulent savoir dans quelle mesure les efforts qu'Agriculture et Agro-alimentaire Canada déploie pour améliorer l'organisation sont coordonnés et intégrés dans un vaste plan d'action visant à faire de leur ministère le meilleur de l'administration fédérale. Et surtout, ils veulent discuter avec leurs gestionnaires des répercussions que toutes les initiatives lancées dans le but

d'améliorer le ministère auront et doivent avoir sur leurs propres fonctions et leur milieu de travail immédiat.

C'est à cette fin qu'Agriculture et Agro-alimentaire Canada a créé à l'intention des gestionnaires la trousse de dialogue sur l'excellence intitulée « Assembler les pièces du casse-tête ». Cette trousse est une boîte à outils qui aidera à susciter et à soutenir le dialogue entre les gestionnaires et les employés au sujet des questions et des initiatives dont les employés désirent parler et sur lesquelles ils veulent exercer une influence. En utilisant les sept composantes de base de la vision d'excellence comme toile de fond pour les discussions, la trousse aidera à décrire les caractéristiques d'une excellente organisation. Elle aidera aussi à faire le lien entre les attentes du Ministère et les principales initiatives lancées afin de combler ces attentes.

La vision d'excellence s'inspire de normes internationales en matière d'excellence organisationnelle qui sont fondées sur les critères du Malcom Baldrige National Quality Award et des prix d'excellence de l'Institut national de la qualité. Il s'agit d'un cadre général et pratique qui, une fois adopté et appliqué, peut permettre au Ministère d'améliorer continuellement sa capacité à servir les Canadiens et de réaliser les objectifs ambitieux qu'il s'est fixé dans son document de planification *L'excellence sur la scène mondiale*. L'aspect sans doute le plus important de la trousse est qu'elle donne aux gestionnaires des conseils sur la façon d'organiser un dialogue avec les employés au sujet des moyens différents que peuvent prendre les unités de travail, les directions générales ou l'ensemble des services du Ministère pour accomplir des progrès plus rapidement dans leur quête de l'excellence. Chaque gestionnaire adaptera sa boîte à outils de façon à tenir un dialogue efficace, sensé et réaliste sur l'excellence avec ses employés.

Frank Brunetta (613) 759-6471
Agriculture et Agro-alimentaire Canada

124. Cadre de gestion intégré

Environnement Canada a élaboré un cadre visant à améliorer la gestion des résultats, la prise de décisions, l'établissement de priorités et la responsabilisation. Le Cadre couvre la gestion des ressources humaines.

Gary Lewis (819) 994-5234
Environnement Canada

125. Programme de gestion du rendement

Ce programme a été revu à la lumière de la nouvelle politique du Conseil du Trésor et, par la suite, on a établi de nouveaux formulaires, de nouvelles lignes directrices et une nouvelle politique.

Suzanne Bertrand (613) 993-8043
Gendarmerie royale du Canada

126. Cadre de responsabilité en dotation de la fonction publique et Programme de surveillance

Ce programme a été élaboré afin de s'assurer que les indicateurs négociés avec la Commission de la fonction publique du Canada et énoncés dans le cadre de responsabilité en dotation sont respectés. À cette fin, des sources de surveillance ont été identifiées à chaque indicateur et les résultats des exercices de contrôle devraient fournir un aperçu du rendement ministériel concernant les valeurs établies par la Commission de la fonction publique.

Danielle Viau (613) 993-8108
Gendarmerie royale du Canada

127. Gestion du rendement

On trouve au site Web d'apprentissage de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) un icone intitulé *Gestion du rendement*. Cet icone permet aux employés et aux superviseurs de trouver les compétences policières et d'accéder au matériel didactique ou à des exercices proposés en cours d'emploi dans le but d'améliorer leur rendement et d'acquérir de nouvelles compétences. Les superviseurs et les employés disposent de guides à leur lieu de travail qui leur permettent de relever les écarts de compétences, de répondre aux objectifs stratégiques et opérationnels de la GRC, d'exécuter des tâches courantes ou de se préparer en fonction de responsabilités ou d'emplois futurs. L'adresse du site Internet est la suivante : **www.rcmp-learning.org**.

Richard Pigeon (613) 993-7332
Gendarmerie royale du Canada

128. Gestion du rendement

À titre de projet pilote, Environnement Canada a élaboré un outil de rétroaction à 360 degrés à utiliser avec les compétences de base.

Susan Pettit (905) 336-4603
Environnement Canada (région de l'Ontario)

129. Cadre de la gestion du rendement et des communications

Environnement Canada tient à jour et améliore constamment une page Web renfermant la politique ministérielle sur l'examen du rendement, de courts formulaires et divers outils encourageant gestionnaires et employés à gérer le rendement et à échanger régulièrement de l'information tout au long de l'année.

Jovette Champagne (819) 997-6735
Environnement Canada

130. Intégration pratique des concepts de gestion des ressources humaines, cadre de gestion du rendement, profils de compétences et apprentissage continu

Il s'agit d'un projet financé dans le cadre du Fonds d'apprentissage et visant à donner suite à une étude sur la santé organisationnelle menée dans la région du Québec. Il servira à offrir des séances de sensibilisation aux gestionnaires et aux employés et à élaborer des outils pour faciliter l'intégration des concepts de l'apprentissage continu dans le processus d'examen et d'évaluation du rendement.

Paul Shoiry (418) 648-5613
Environnement Canada (région du Québec)

131. Rapports d'information en ressources humaines

Élaboration et production de rapports d'information semestriels destinés aux gestionnaires supérieurs afin de leur fournir de l'information démographique, un sommaire et une

analyse des activités en ressources humaines.

Judith Farley (819) 953-1183
Environnement Canada (région de la Capitale nationale)

132. Qu'aimeriez-vous faire en l'an 2005 ?

On a demandé à tous les employés d'Environnement Canada : « Qu'aimeriez-vous faire en l'an 2005? » L'information recueillie a été mise dans une base de données et a fait l'objet de discussions au niveau de l'équipe de gestion régionale. Elle servira à planifier la relève et à assurer un effectif durable.

André Chiasson (902) 426-9123
Environnement Canada (région de l'Atlantique)

133. Sondage au sujet du perfectionnement de la direction

Il s'agit d'une étude visant à évaluer la mesure dans laquelle les gestionnaires de la région des Prairies et du Nord d'Environnement Canada ont vraiment appris comment gérer. Les résultats seront utiles dans le cadre des efforts déployés pour planifier la relève et garantir le perfectionnement de la direction.

Doug German (780) 951-8703
Environnement Canada (région des Prairies et du Nord)

134. Consolidation d'équipe

En consultation avec le client, on détermine les objectifs, les besoins, le processus, les résultats attendus et les attentes du facilitateur et du client par rapport à l'exercice de consolidation d'équipe. On élabore un processus en vue d'atteindre les objectifs de la séance et on propose différentes options et activités appropriées. Ces activités comprennent, entre autres, des ateliers utilisant le Myers-Briggs, des groupes de discussions avec facilitateur, les exercices Egg Drop et L'Or des rois du désert. Les séances de consolidation d'équipe peuvent durer un ou deux jours, selon les objectifs visés.

Joan Wilson (613) 954-3605
Industrie Canada

135. Prestation de services en ressources humaines

En 1998, un nouveau modèle de prestation des services en ressources humaines a été conçu à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada dans le but de s'assurer que la prestation de services est fondée sur les besoins des clients et les plans d'activités. Ce modèle implique une transition du modèle traditionnel orienté vers des activités opérationnelles à un modèle plus proactif et axé sur un rôle de partenariat plus stratégique pour les ressources humaines. Cela représente aussi une transition des pratiques de gestion pour la fonction des ressources humaines : gestion matricielle, gestion de projet et gestion axée sur les résultats. La structure de régie des ressources humaines favorise l'examen des problématiques, des stratégies, des opérations, de la rétroaction de la clientèle et la planification de façon horizontale. Les demandes des clients et la performance des ressources humaines forment la base des discussions, de la prise de décisions et de la mesure de la performance.

Jacynthe Robert (819) 956-4411
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

136. Bien-être organisationnel

Un modèle axé sur le « bien-être organisationnel » pour l'atteinte de l'excellence organisationnelle a été conçu. Ce modèle, en plus de fournir un cadre d'analyse, relie l'individu (physique, intellectuel, psychosocial et spirituel) et l'organisation (affaires, physique, culture et personnes) au niveau du bien-être et de la performance.

Penney J. Prud'homme (819) 956-1953
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

137. Mesure et planification des ressources humaines

En utilisant PERSIM, un outil de projection de Statistique Canada, on peut projeter et analyser les données du système de gestion de l'information automatisé. Le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux élabore actuellement un système pour relever les tendances clés et élaborer des plans stratégiques en ressources humaines. De plus, le Bilan social offre à la gestion un rapport semestriel sur l'état du Ministère à partir d'indicateurs clés et d'un profil de la main-d'œuvre.

Heather Eddison (819) 956-9960
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

138. Services partagés

Les Services partagés en ressources humaines offrent des services de haute qualité en matière de ressources humaines, à des coûts et dans des délais raisonnables. Les services du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux sont offerts aux ministères et organismes du gouvernement fédéral selon le principe du recouvrement des coûts ou de la rémunération à l'acte et vont de l'exécution de tâches spéciales à la prestation ininterrompue de services intégraux. Ils comprennent les services suivants : organisation et classification; formation; gestion et technologie de l'information (GI/TI); dotation; relations de travail; rémunération et avantages sociaux; langues officielles; planification des ressources humaines; et gestion de projets. Récemment, les Services partagés en ressources humaines ont étendu leurs services en incluant l'élaboration et la mise en œuvre de systèmes de gestion axée sur les compétences.

Louise Burkholder (819) 956-4214
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Voir aussi les initiatives suivantes : 7, 36, 37, 44, 90, 106, 161, 176, 185.

Récompenses et reconnaissance

139. Reconnaissance et récompense à Transports Canada

Transports Canada est à introduire de nouvelles récompenses, soit le Prix de gestion des personnes, la Prime de l'employé de l'année et la Prime collective. Ces récompenses visent à reconnaître l'apport extraordinaire des gestionnaires qui ont fait preuve de hautes compétences en gestion des personnes, et des employés et des équipes dont les actions cadrent avec les valeurs et les compétences de base du Ministère.

Brenda Marchbank (613) 998-5786
Transports Canada

140. Reconnaissance et récompenses - Primes ministérielles

Le Ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada (MAINC) a en place un certain nombre de programmes ministériels pour reconnaître la contribution des employés:

- Le « Prix d'excellence des sous-ministres » reconnaît et récompense le rendement exceptionnel d'équipes d'employés et d'employés individuels ayant manifesté un leadership hors du commun;
- Le « Prix du Cercle d'excellence » est décerné en reconnaissance de réalisations considérables d'employés ou d'équipes qui contribuent à l'atteinte d'objectifs à court et à long terme;
- Le « Prix au jour le jour » est attribué à des particuliers dont on veut souligner l'apport personnel positif à leur milieu de travail et les efforts additionnels qu'ils déploient pour venir en aide à d'autres employés;
- Le « Prix Bouquet » est un témoignage de reconnaissance envers un employé qui fait preuve d'amitié à l'endroit d'un collègue ou lui prête assistance;
- Le « Prix de 25 ans de service au MAINC » est décerné à des employés en reconnaissance de 25 ans de service au ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada;
- Le « Prix de service » est décerné aux employés en guise de reconnaissance pour leur apport de 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40 et 45 ans de service dans la fonction publique du Canada.

Nicole Johnson (819) 997-9002
Affaires indiennes et du Nord Canada

141. Primes et reconnaissance

Santé Canada a remanié son programme de primes et reconnaissance en élaborant un programme de valorisation et de reconnaissance qui décrit les principes et les valeurs opérationnelles nécessaires à la création, à l'épanouissement et au maintien d'une culture favorisant la reconnaissance et la valorisation du personnel de Santé Canada. Chaque direction générale et chaque région devront établir leur propre programme des primes et veiller à leur fonctionnement afin de promouvoir la valorisation et la reconnaissance plus équitablement, plus rapidement et de façon plus significative pour les employés.

Gina Rallis (613) 957-3191
Santé Canada

142. Programme de reconnaissance des employés

Programme de reconnaissance des employés s'inspirant de celui du Secrétariat du Conseil du Trésor et comportant une grille de référence pratique pour en faciliter l'utilisation ainsi qu'un Calendrier des récompenses. Accessible sur le site national des ressources humaines.

Lynne Houde (819) 994-5257
Environnement Canada

143. Programme « Bev Bucks »

Système de récompense interne. Les membres du personnel reçoivent des « Bev Bucks » qui peuvent être utilisés pour acheter des articles liés à leur travail et qui peuvent être insérés dans leur environnement (nouvel ordinateur, nouvelle chaise, gravure pour leur bureau, etc.)

Sandy Vermette (780) 951-8664
Environnement Canada (région des Prairies et du Nord)

144. Programme de reconnaissance régional des employés

Programme visant à reconnaître concrètement la contribution des employés à l'atteinte des objectifs du ministère de l'Environnement et de la Direction régionale. Les mises en candidature pour les mentions d'excellence sont évaluées par un comité d'employés représentant chacune des directions. Pour l'évaluation des candidatures, le comité utilise les critères établis dans chacune de sept catégories. À la suite d'un consensus du comité, des recommandations sont faites afin d'accorder aux employés et aux groupes d'employés la distinction méritée.

Paul Shoiry (418) 648-5613
Environnement Canada (région du Québec)

145. Récompenses et reconnaissance

Le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux a mis en place deux approches innovatrices pour souligner les réalisations des employés. Premièrement, les employés de la région de l'Atlantique peuvent proposer la candidature de leurs collègues en direct (par le Web), par voie électronique. Deuxièmement, le Bureau de la traduction a introduit un programme assorti d'avantages liés à la productivité qui récompensent les employés en fonction de leur productivité.

Norma Kitchen (506) 636-4400
Christine O'Meara (613) 994-3653
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Voir aussi l'initiative suivante : 44.

Ensemble de compétences et profils de compétences

146. Bagages et profils de compétences

La Gendarmerie royale du Canada (GRC) a défini huit compétences de base s'appliquant à toutes les catégories d'employés peu importe leur niveau d'emploi ou de responsabilité. Douze compétences fonctionnelles applicables à tous les types de fonctions policières ont aussi été définies. Ces vingt compétences constituent désormais le fondement de tous les programmes de formation policière et du site Web d'apprentissage. Elles seront aussi à la base de tous les processus de gestion des ressources humaines et du Système d'information sur la gestion des ressources humaines (SIGRH). La GRC consultera les autres ministères en ce qui concerne les profils de compétences relatifs à des emplois semblables d'un ministère à l'autre.

Frum Himelfarb (613) 993-1414
Gendarmerie royale du Canada

147. Établissement des profils de compétences pour le personnel des ressources humaines dans la région de la Capitale nationale

Élaboration de profils de compétences pour le personnel des ressources humaines de la région de la Capitale nationale, pour les agents et les adjoints à l'administration centrale et aux opérations.

Lise Bourgeois (819) 994-0201
Environnement Canada

148. Compétences essentielles

Création de compétences essentielles pour les catégories météorologiques et gestionnaires en recherche (SE-REM). Elles serviront aussi pour la campagne de recrutement de la Direction des urgences et de l'exécution.

Susan Pettit (905) 336-4603
Environnement Canada (région de l'Ontario)

149. Lexique pour le développement des profils de compétence

Élaboration d'un *Lexique des météorologues* pour faciliter le développement des profils de compétences.

Nancy Cutler (416) 739-4938
Environnement Canada (région de l'Ontario)

150. Accroître les compétences

La Commission de la fonction publique du Canada a adopté un cadre de gestion des ressources humaines axée sur les compétences. Pour appuyer la mise en œuvre de ce cadre, une infrastructure d'outils et de systèmes a été créée. Par exemple, un processus de développement des compétences a été conçu pour aider les gestionnaires et les membres du personnel à travailler ensemble à l'élaboration de profils de compétence pour leurs postes. Le Dictionnaire des compétences graduées de la Commission de la fonction publique, utilisé dans l'ensemble de l'organisation, permet une compréhension commune des compétences et garantit l'uniformité de la terminologie et des définitions des compétences. Une base de données, le Module de planification des ressources humaines, a été mise sur pied pour stocker l'information sur les compétences requises à la Commission de la fonction publique ainsi que sur les compétences des membres du personnel, les antécédents professionnels, l'expertise acquise et les aspirations professionnelles. Grâce au Compendium d'apprentissage qui fait partie du Module, les employés pourront formuler des plans d'apprentissage reliés aux compétences de leur propre poste ou d'autres postes.

Serge Latrémouille (613) 995-7849
Commission de la fonction publique du Canada

151. Guide des ressources d'apprentissage de Transports Canada

En 1998, un dépliant a été publié au sujet des six compétences de base de Transports Canada et l'année suivante, on procédait à la distribution du *Guide des ressources d'apprentissage de Transports Canada*, dans lequel sont énumérés les livres, vidéos et pages Web pour chaque compétence de base, de telle sorte que les employés puissent s'améliorer par l'auto-apprentissage. (Les cours sont exclus du fait de leur disponibilité changeante.) Un deuxième dépliant, intitulé *Guide des ressources d'apprentissage pour les compétences propres à une fonction des ressources humaines*, porte tout spécialement

sur les indicateurs de rendement, renferme des conseils généraux et énumère les livres, vidéos et cassettes audio pour ceux et celles qui œuvrent dans le domaine des ressources humaines.

Helen Hayward (613) 990-5579
Transports Canada

152. Le Cadre de perfectionnement en gestion dans un milieu d'apprentissage continu

Ce cadre traite des sujets d'apprentissage pour chacune des six compétences de base de Transports Canada, que devrait posséder chaque niveau de gestionnaire (superviseur à cadre supérieur). On y trouve des sujets d'apprentissage optionnels et un plan d'apprentissage personnel. Un élément nouveau : le Programme de perfectionnement continu des cadres, qui décrit les divers niveaux de gestion, les compétences requises pour chacun d'eux, les cours de gestion offerts et les soutiens à l'apprentissage continu.

Sandra Maidens (613) 990-5575
Transports Canada

Voir aussi les initiatives suivantes : 3, 18, 87, 127, 128, 156, 187, 189, 204, 206, 207.

Dotation

153. Descriptions de travail génériques / Concours génériques

Les descriptions de travail individuelles ont été remplacées par des descriptions de travail normalisées, fondées sur des familles d'emploi. Plus de 2 300 désignations de poste, pour les principaux parcours de carrière, ont été regroupées dans environ 60 descriptions de travail normalisées; le reste a été regroupé dans 170 autres descriptions. L'avantage du regroupement ne consiste pas seulement à accélérer la classification; cela facilite également la planification de la carrière en identifiant les parcours de carrière parmi les groupes ainsi que les schémas de carrière correspondants, fondés sur les exigences de formation et l'expérience acquise au moyen des affectations. La dotation en personnel repose sur les descriptions de travail normalisées et s'effectue au moyen des concours génériques, l'outil utilisé pour l'avancement professionnel à travers les schémas de carrière. La traditionnelle dotation en personnel de chaque emploi distinct par concours individuel limite les occasions d'avancement professionnel car elle repose sur l'éventualité qu'un poste d'un domaine particulier devienne vacant. Par contraste, les concours génériques constituent une occasion de se signaler pour les candidats possédant un potentiel élevé à long terme. Les concours génériques sont maintenant organisés de manière à permettre une évaluation du dossier cumulatif de candidature de l'employé en regard de l'ensemble de la mémoire de l'organisation. L'utilisation des concours génériques permet une meilleure compréhension des questions ministérielles et encourage la polyvalence chez les candidats. Cette approche augmente en outre les chances des personnes appartenant aux groupes visés par l'équité en matière d'emploi, en multipliant le nombre de postes vacants auxquels les candidats peuvent postuler. L'utilisation des concours génériques permet au Bureau de choisir les candidats les meilleurs et les plus prometteurs parmi les parcours de carrière, et de préparer une solide relève aux gestionnaires sur le point de prendre leur retraite.

Colleen Lahey (613) 951-1041
Statistique Canada

154. Programme d'accréditation en dotation de la Gendarmerie royale du Canada

Ce programme a été fait entièrement par des fonctionnaires nouvellement affectés à des fonctions de dotation. Pour ce qui est des fonctionnaires déjà accrédités en dotation qui reviennent à cette discipline ou sont nommés d'un autre ministère, leur cas particulier est étudié par l'officier responsable de la Section nationale de la dotation et des politiques –de la fonction publique et le superviseur du fonctionnaire. Ces fonctionnaires peuvent être

soit exemptés, soit devoir suivre le programme en tout ou en partie avant d'être investis de pouvoirs délégués en matière de dotation.

Danielle Viau (613) 993-8108
Gendarmerie royale du Canada

155. Questionnaire sur la qualité du service offert au gestionnaire

Ce document vise à obtenir les commentaires des gestionnaires concernant la qualité des services de dotation en personnel qui leur sont offerts. Il a été élaboré en tenant compte du fait que la responsabilité de la dotation en personnel est partagée entre les agents du personnel et les cadres hiérarchiques. Leurs réponses sont absolument nécessaires car elles permettent d'améliorer les étapes du processus de dotation en personnel qui relèvent de la Gendarmerie royale du Canada.

Danielle Viau (613) 993-8108
Gendarmerie royale du Canada

156. Parcours de carrière

La Gendarmerie royale du Canada a créé une base de données d'apprentissage conçue en fonction des compétences ainsi que du type d'emploi. Elle donne aux employés l'accès à du matériel didactique ou à des exercices proposés en cours d'emploi pour leur permettre d'acquérir des compétences spécialisées, de cultiver des comportements liés aux compétences exigées des superviseurs, des gestionnaires ou des cadres supérieurs, ou encore de prendre l'initiative de se perfectionner en vue d'un nouvel emploi. L'élaboration de cette composante du site Web est prioritaire pour l'exercice 2000-2001. Le site Web est accessible par Internet à l'adresse suivante : **www.rcmp-learning.org**.

Richard Pigeon (613) 993-7332
Gendarmerie royale du Canada

157. Outils d'évaluation pour les gestionnaires scientifiques

Santé Canada et la Commission de la fonction publique du Canada ont élaboré plusieurs nouveaux outils d'évaluation conçus spécifiquement pour les gestionnaires scientifiques.

La trousse d'outils comprend un Exercice de simulation pour la gestion supérieure adapté à Santé Canada, des mini-exercices de simulation pour évaluer l'éthique et les valeurs scientifiques, et une série d'exercices de simulation pour évaluer l'entregent, les aptitudes à la supervision, l'esprit d'équipe et la souplesse en matière de comportement.

Barbara Colley (613) 946-9495
Santé Canada

158. Lignes directrices en matière d'expérience

Santé Canada a terminé un examen des lignes directrices stratégiques provisoires sur l'application de l'expérience qui ont été mises en œuvre à titre de réponse immédiate à l'Ordonnance du Tribunal canadien des droits de la personne de 1997. Ces lignes directrices écartent la possibilité d'utiliser « l'expérience » comme seul critère pour la présélection des candidats au début d'un processus de dotation. Pour aborder de façon plus approfondie les questions soulevées dans l'examen, on a préparé, à des fins de consultation des parties intéressées du Ministère et de l'extérieur, un document de travail très détaillé sur les solutions de rechange possibles à prévoir « pour veiller à ce que l'on évalue les employés appartenant à une minorité visible en fonction non seulement de leur expérience, mais aussi de leurs compétences souhaitables lorsqu'on détermine leurs qualités personnelles en regard de postes à pourvoir », ainsi que sur les façons d'assurer un processus d'évaluation plus objectif.

Barbara Colley (613) 946-9495
Santé Canada

159. Titres et qualités génériques

Santé Canada a établi des titres et des qualités génériques pour les postes de la Catégorie de l'administration et du service extérieur aux niveaux subalterne, intermédiaire et supérieur. La liste des titres et qualités génériques est censée aider les gestionnaires et les conseillers en ressources humaines à préparer des énoncés de qualités, ainsi que les employés désireux de poursuivre une carrière ou d'obtenir une promotion dans ces groupes.

Barbara Colley (613) 946-9495
Santé Canada

160. Déjeuners-conférence

Santé Canada a conçu, à l'intention des employés, un exposé sur la dotation dans la fonction publique qui peut être présenté lors d'un déjeuner-conférence. L'exposé donne un aperçu de la dotation et offre aux participants l'occasion de poser des questions sur quelques-uns des types les plus communs d'activités de dotation. Ces séances peuvent aussi comprendre une visite de certains des sites Web de Publiservice qui sont mentionnés dans l'exposé.

Diane McClellan (613) 957-3145
Santé Canada

161. Schéma directeur en dotation

Volet du Plan directeur en ressources humaines comportant une série d'initiatives visant à simplifier et rationaliser les méthodes liées aux ressources humaines dans le secteur de la dotation. Ces initiatives comprennent : l'élimination de la formule de rapport d'opération de dotation; la délégation à un niveau plus bas de l'organisation de certains types d'activités qui relevaient du niveau des sous-ministres adjoints et des directeurs généraux régionaux; l'élimination des numéros d'autorisation ministériels; la diffusion électronique des avis de concours, des droits d'appel et des plaintes, laquelle a entraîné l'élimination des copies papier; l'envoi de correspondance électronique pour procéder à différentes activités de dotation; l'utilisation et la promotion de RH en ligne, le site d'Agriculture et Agro-alimentaire Canada qui fournit de l'information sur la préparation des énoncés de qualités et des outils d'évaluation; les demandes de rémunération d'intérim de moins de quatre mois sont maintenant considérées des transactions de paye et n'ont plus à être confirmées par les conseillers en dotation. La détermination des numéros de poste en vertu du Programme de rémunération d'affectation spéciale est maintenant déléguée à chaque région.

Nicole Sarrazin (819) 997-8717
Environnement Canada

162. Rapport sur la réforme de la dotation

Dans le cadre de l'initiative sur la réforme de la dotation, Environnement Canada a travaillé avec la Commission de la fonction publique à l'élaboration d'un régime de

dotation plus flexible et adapté à ses besoins particuliers. Ce rapport décrit les programmes et les outils nécessaires au nouveau régime de dotation ministériel.

Martin Dinan (819) 953-7810
Environnement Canada

163. Programmes étudiants

Environnement Canada a élaboré un répertoire ministériel sur les différents programmes d'étudiants et les avantages de l'utilisation d'un programme par rapport à un autre. On y inclura les étudiants embauchés dans le cadre de programmes ministériels par le biais des mécanismes de liaison, ce qui leur donne accès à des postes pour une période déterminée ou indéterminée sans avoir à ouvrir de concours.

Natalie Piché (819) 997-4064
Environnement Canada

164. Séance d'information « Vous et le processus de dotation »

Environnement Canada a élaboré et présenté des séances d'information sur le processus de dotation pour aider les employés à se préparer à des concours.

Rita Murray (780) 951-8698
Environnement Canada (région des Prairies et du Nord)

165. Atelier sur la dotation

Environnement Canada, région du Québec, a élaboré et tenu un atelier d'une demi-journée sur le processus à suivre pour doter un poste par voie de concours.

Claire Linteau (418) 648-5092
Environnement Canada (région du Québec)

166. Cadre de responsabilité en dotation

On a élaboré un cadre de responsabilité fondé sur les objectifs et les valeurs du régime de dotation en personnel d'Environnement Canada. Des indicateurs de rendement et les mécanismes s'y rapportant sont inclus dans ce cadre.

Nicole Sarrazin (819) 997-8717
Environnement Canada

167. Boîte à outils en dotation

Environnement Canada a élaboré un site Web qui permet d'accéder rapidement à divers outils visant à aider les gestionnaires à préparer des énoncés de qualités, des méthodes d'évaluation et des questions basées sur le comportement. Le site Web peut également être utilisé par les employés qui souhaitent se préparer à une entrevue pour un emploi. Une version bilingue est en cours d'élaboration pour utilisation à l'échelle nationale.

Rita Murray (780) 951-8698
Environnement Canada (région des Prairies et du Nord)

168. Info-séances sur la dotation

Élaboration et présentation aux employés de séances d'information sur divers sujets liés à la dotation.

Susan Magee (604) 713-9843
Environnement Canada (région du Pacifique et du Yukon)

169. Affichage de tous les postes offerts sur l'Intranet

Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international a adopté une politique d'annonce par courriel à diffusion générale des postes offerts pour toutes les affectations, tant à l'administration centrale que dans les missions à l'étranger, et d'affichage sur l'Intranet du Ministère. Cette initiative a été lancée afin de créer une plus grande

transparence dans le processus d'affectation et de permettre aux employés non-permutants d'avoir un accès accru à des affectations uniques à l'administration centrale et à l'étranger.

Vikas Sharma (613) 944-0361
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

170. Création d'une seule Direction des affectations pour tous les employés permutants

Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international a réorganisé son secteur des ressources humaines en réponse aux recommandations faites au cours de sa Stratégie des ressources humaines. Une initiative connexe est la création d'une direction unique chargée d'affecter tout le personnel permutant. Le but de cette initiative est d'accroître l'aspect d'équité et de consolider et de mieux coordonner les activités d'affectation.

Guy Saint-Jacques (613) 995-1350
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

171. Concours interne pour les FS et les AS

Afin de tirer profit du haut niveau de compétence et d'expérience atteint par les employés au sein du Ministère, un recrutement interne a été initié au sein du Service extérieur et de la filière Gestion/Consulaire. À ce jour, dix agents du Service extérieur (FS) et 20 adjoints administratifs (AS) ont été engagés dans le cadre de ce recrutement interne.

André Guillemette (613) 992-3051
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

172. Programme de perfectionnement du Service extérieur

Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international a lancé en 1998 un nouveau Programme de perfectionnement du Service extérieur (PPSE). Prenant pour modèle le Programme de stagiaires en gestion (PSG) géré par la Commission de la

fonction publique du Canada, le PPSE est conçu pour intégrer le meilleur du PSG, tout en répondant aux besoins uniques de formation et d'affectation du Ministère. Grâce à ce programme, plusieurs objectifs clés en matière de ressources humaines pourront être atteints, notamment un meilleur salaire, une formation professionnelle plus vaste, de meilleurs liens professionnels avec les autres ministères, et des évaluations du rendement plus fréquentes au cours d'une période probatoire.

Guy Saint-Jacques (613) 995-1350
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

173. Cours pour former les membres des jurys de recrutement

Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international a mis au point un cours pour former les membres des jurys de recrutement pour les groupes permutants à réaliser des entrevues efficaces dans ce domaine. On souligne, en particulier, l'importance de l'équité en matière d'emploi.

André Guillemette (613) 992-3051
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

174. Stratégie de recrutement

Depuis près d'un an, dans le cadre de la stratégie de recrutement du Ministère sous le volet jeunesse et équité en emploi, Développement des ressources humaines Canada (DRHC) a institué un mécanisme de contrôle des embauches étudiantes selon leur représentation face aux groupes désignés. À chaque mois, un rapport en provenance du sous-ministre adjoint des ressources humaines est envoyé à tous les cadres de direction indiquant leur représentation étudiante sous les quatre groupes désignés accompagné des demandes et nominations régionales faites sous le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETÉ) de la Commission de la fonction publique du Canada. Ce suivi périodique permet aux régions de comparer leurs efforts de représentation entre elles. Cet exercice permet à DRHC de mesurer les progrès régionaux et nationaux en termes de représentation et de recrutement étudiants face à l'équité en emploi grâce à l'utilisation du PFETÉ.

Lois Pearce (819) 953-3092
Développement des ressources humaines Canada

175. Guide sur le recrutement des jeunes et des groupes désignés

Dans le but d'aider à accroître la représentation des jeunes et des groupes désignés pour ainsi doter Développement des ressources humaines Canada d'un effectif plus représentatif et engagé, le Ministère a développé un guide présentant de l'information essentielle sur le recrutement de ces deux groupes importants. Ce guide, que l'on peut visionner sur le site Web du Ministère, a été distribué à tous les gestionnaires et présente les différents programmes et mécanismes associés au recrutement de ces deux groupes.

Lois Pearce (819) 953-3092
Développement des ressources humaines Canada

176. Normes de services et évaluation de la charge de travail

La Direction des ressources humaines de Santé Canada a entrepris un projet visant à mettre en place un système de production de rapports pour les activités et les services liés aux ressources humaines. Les rapports, produits mensuellement, permettront aux gestionnaires de dégager les tendances, d'assurer une meilleure planification et prise de décision, et d'élaborer des stratégies pour s'attaquer aux problèmes de charge de travail. Le système de production de rapports permettra aussi aux gestionnaires et aux employés d'examiner régulièrement leurs services par rapport aux normes, d'engager le dialogue avec les cadres hiérarchiques au sujet des engagements particuliers des deux parties en matière de service, et de cerner les secteurs prioritaires nécessitant une attention spéciale. Au cours de ce projet, on révisera un *Guide des services* de 1996 pour établir s'il est nécessaire de le modifier pour mieux répondre aux attentes et aux besoins actuels et futurs des clients.

Marian Eagen (613) 952-5734
Santé Canada

177. Meilleures pratiques

Transports Canada a lancé une campagne de recrutement visant à doter une centaine de postes d'inspecteurs de la réglementation et d'ingénieurs de certification des aéronefs dans tout le Canada. La campagne comprenait une série d'annonces dans les médias (journaux et certaines revues) à l'échelle nationale et un site Web sur le recrutement permettant de présenter des demandes en ligne. Un numéro 1-800 avait été établi à

l'appui de la campagne, et un centre de recrutement spécial mis sur pied pour la gestion des demandes en provenance de tout le pays. Certains processus innovateurs ont été élaborés en vue de l'évaluation des candidats et des listes ont été dressées.

Elaine Stanton (613) 991-6569
Transports Canada

178. Atelier de dotation de la fonction publique pour gestionnaires et superviseurs responsables des fonctionnaires

La Gendarmerie royale du Canada a mis sur pied un atelier de dotation de deux jours pour les gestionnaires et les superviseurs des fonctionnaires. Cet atelier a été conçu sous forme de modules, de façon à permettre d'inscrire les participants, soit pour le cours complet de deux jours ou pour des séances d'une demi-journée. Cette formation permet aux gestionnaires et aux superviseurs d'acquérir une meilleure compréhension du processus de dotation en plus de leurs rôles et de leurs responsabilités concernant le recrutement et la nomination de leurs ressources humaines.

Louise Lamoureux (613) 993-5301
Gendarmerie royale du Canada

179. Emploi auprès de la jeunesse

Notre succès en tant que société et nation dépend de notre capacité de répondre aux besoins de la jeunesse canadienne, au plan de leur éducation et de leur entrée sur le marché du travail. Le ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux (TPSGC) a adopté nombre d'initiatives en 1998 à l'appui des engagements que le gouvernement a pris envers la jeunesse canadienne. Il a réussi à offrir quelque 530 emplois d'été à des étudiants, permis l'entrée de 372 étudiants inscrits à des programmes d'études coopératifs à travers le pays, ce qui est bien au-delà de sa cible. Le Ministère a organisé un forum d'une journée pour 225 étudiants de la région de la Capitale nationale, au cours duquel ils ont pu exprimer leurs opinions sur les façons de recruter et de maintenir en poste une main-d'œuvre flexible et compétente pour combler les besoins éventuels. Les étudiants ainsi que tous les nouveaux employés sont invités à participer aux séances d'orientation d'une journée où ils sont présentés à des experts dans

plusieurs domaines d'intérêts répartis sur trois thèmes : « Un peu d'histoire sur TPSGC »; « TPSGC et vous »; « Votre environnement à TPSGC ».

Stéphanie Poliquin (819) 956-2174
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Voir aussi les initiatives suivantes : 3, 5, 22, 52, 55, 66, 67, 70, 74, 82, 83, 85, 119, 126, 148, 195.

Relations de travail

Général

180. Ateliers relatifs aux relations de travail

Assumant le coordination pour le Conseil des relations de travail de la région de l'Ontario, Environnement Canada a conçu un atelier d'une journée sur la médiation des griefs et la violence en milieu de travail. Il s'agit également d'un service partagé à l'échelon local.

Anita David (416) 739-4750
Environnement Canada (région de l'Ontario)

181. Séance d'information sur les relations de travail

Environnement Canada a élaboré et offert des séances d'information sur les relations de travail afin d'aider les gestionnaires à mieux comprendre leur rôle et à être plus proactifs dans leur mode de gestion des problèmes de relations de travail.

Susan Magee (604) 666-5921
Environnement Canada (région du Pacifique et du Yukon)

182. Formation sur la médiation

Initiative patronale-syndicale visant à fournir de la formation, à sensibiliser les personnes et à assurer un appui politique afin de favoriser le recours à la médiation et aux initiatives s'inscrivant dans les modes alternatifs de résolution de conflits (MARC) de la fonction publique. Justice Canada assure un soutien financier.

André Chiasson (902) 426-9123
Environnement Canada (région de l'Atlantique)

183. Formation sur la médiation à l'intention des membres des groupes désignés

Il s'agit d'une initiative financée dans le cadre du Programme des mesures positives en équité en emploi et visant à fournir aux membres des groupes désignés une formation sur la médiation adaptée à leurs besoins.

André Chiasson (902) 426-9123
Environnement Canada (région de l'Atlantique)

Voir aussi les initiatives suivantes : 93, 95, 215.

Relations de travail

Relations patronales-syndicales

184. Nouvelle structure pour les comités consultatifs patronaux-syndicaux

La nouvelle structure des comités consultatifs patronaux-syndicaux (CCPS) visant à améliorer la qualité des consultations et des communications entre la gestion et les syndicats a été mise en place.

Drew Heavens (819) 997-8712
Environnement Canada

185. Comité mixte sur l'évolution des carrières

Initiative de coopération patronale-syndicale pour faire face à l'évolution de la fonction publique.

André Chiasson (902) 426-9123
Environnement Canada (région de l'Atlantique)

Formation et apprentissage

Général

186. Lignes directrices sur les plans d'apprentissage individuels

Un dépliant a été rédigé pour aider les employés de Transports Canada à planifier leur apprentissage et à considérer des méthodes autres que la formation théorique. On y trouve un formulaire de plan d'apprentissage et des lignes directrices sur la façon de le remplir et d'atteindre les objectifs d'apprentissage.

Helen Hayward (613) 990-5579
Transports Canada

187. Programme de perfectionnement en gestion

Un programme intégré de formation et de perfectionnement conçu pour augmenter les compétences en gestion est en place en vue d'offrir un programme global de perfectionnement, doté d'un cadre de travail et d'outils pour améliorer le rendement et faciliter la tâche des gestionnaires. Le groupe visé par ce programme se compose des 400 gestionnaires de niveau EX moins un et moins deux, qui sont d'une importance cruciale pour la direction future du Bureau. Le programme comprend quatre modules. Le premier de ces modules utilise un cadre d'apprentissage fondé sur neuf fonctions de gestion et identifie des moyens pour perfectionner les compétences à l'égard de chaque fonction. Une évaluation formatrice individuelle fondée sur les neuf éléments du cadre d'apprentissage est ensuite mise à profit en vue de choisir parmi une série d'ateliers thématiques ceux qui sont les plus appropriés au renforcement des compétences dans les domaines d'apprentissage ciblés. Le second module emploie l'apprentissage pratique pour améliorer la compréhension du processus global de prise de décision, à travers la participation à des groupes de travail, qui se penchent sur de véritables problèmes de travail et déterminent des pratiques novatrices. Le troisième module vise la constitution de réseaux grâce à une Conférence pour les cadres intermédiaires. Le dernier module est axé sur l'acquisition d'outils de gestion. Un gestionnaire peut s'inscrire au programme de perfectionnement en gestion à divers stades, selon la formation et l'expérience qu'il possède déjà. La durée du programme varie donc pour chaque gestionnaire d'après ses besoins en matière de compétences et d'expérience. L'ensemble du programme s'étend sur trois ans.

Claude Gravel (613) 951-1062
Statistique Canada

188. Centre d'apprentissage

Le centre d'apprentissage de la Gendarmerie royale du Canada encourage les employés à prendre la responsabilité de leur apprentissage. Le centre offre une variété de matériels d'auto-apprentissage sur des sujets de gestion, le perfectionnement professionnel et personnel dans une variété de formats, notamment version papier, audio et vidéo cassettes, logiciels informatiques et CD-ROM ainsi que des renseignements concernant des cours offerts à l'interne et à l'externe. Un catalogue comprenant une description de tous les outils d'apprentissage est disponible.

Suzanne Bertrand (613) 993-8043
Gendarmerie royale du Canada

189. La GRC et la « télé-université »

La Gendarmerie royale du Canada travaille à créer un site de « télé-université » qui incorporera les éléments suivants : le matériel didactique sur place, le renvoi à du matériel à l'extérieur du milieu de travail et les moyens d'y accéder, des exercices en cours d'emploi et des recommandations portant sur des cours et des ateliers officiels de formation institutionnelle. Ce site Web est conçu en fonction des compétences ainsi que du type d'emploi. Pour chaque emploi, on trouvera un profil de compétences, une table de correspondances du programme, une liste du matériel didactique disponible par compétence et des exercices d'apprentissage par problèmes. Le site inclut également un icone sur la gestion du rendement pour le perfectionnement des compétences, des descriptions des pratiques exemplaires et une liste du matériel disponible. Les ajouts et les modifications relatifs au matériel didactique seront postés chaque mois à l'icone « Quoi de neuf? ». Au moyen d'un outil de recherche, les employés pourront avoir accès au matériel disponible en invoquant une compétence requise. Le site Web est accessible par Internet à l'adresse suivante : **www.rcmp-learning.org**.

Rob O'Reilly (613) 993-6819
Gendarmerie royale du Canada

190. Leadership

Santé Canada a élaboré un programme de cinq jours sur le leadership qui a été utilisé avec succès par d'autres organisations et qui vise à solliciter et bâtir les habiletés de

leadership des gestionnaires et superviseurs. Le cours traite de la créativité, de la responsabilisation, du travail d'équipe, de partenariats et du leadership efficace dans un monde du travail en évolution.

Gilles Lemieux (613) 954-1700
Santé Canada

191. Nouvelles orientations pour l'apprentissage

Dans le cadre de ses efforts visant la mise en œuvre d'une culture d'apprentissage continu et afin de favoriser la réalisation de ses objectifs stratégiques, Santé Canada a effectué une analyse détaillée des besoins d'apprentissage de ses employés. Des gestionnaires et des employés ont été consultés à l'aide de questionnaires, de groupes de discussions et d'entrevues personnelles. Ces mesures ont permis la désignation de nouveaux secteurs d'apprentissage que le Ministère a maintenant entrepris de mettre en œuvre dans le cadre de sa nouvelle Initiative stratégique d'apprentissage.

Gilles Lemieux (613) 954-1700
Santé Canada

192. Site Web

Santé Canada a récemment élaboré et lancé un site Web futuriste sur l'apprentissage, le perfectionnement et la diversité, présentant les programmes innovateurs offerts par le Ministère dans ces domaines. Le site **(http://www.hc-sc.gc.ca/futureorg)** sera mis à jour régulièrement.

Gilles Lemieux (613) 954-1700
Santé Canada

193. Formation en informatique pour les usagers

En réponse à une analyse de besoins effectuée à l'échelle du Ministère, Santé Canada a créé une unité de formation technique afin de répondre aux besoins des employés en matière d'apprentissage en informatique. L'unité fonctionne par recouvrement de coûts et

publie régulièrement un calendrier de cours en informatique qui sont offerts sur place à faible coût. L'unité offre entre autres des cours faits sur mesure, élabore des stratégies d'apprentissage pour les personnes et les groupes, et organise des cours particuliers à leur intention.

Maryse Lavigne (613) 957-3206
Santé Canada

194. Agora

L'Académie de gestion, d'orientation professionnelle, de renouvellement de compétences et d'apprentissage continu (L'AGORA) est une initiative interministérielle dont la conception est due à la créativité de deux partenaires, Michel Lauzon, de Santé Canada, et Richard Gagnon, de la Commission de la fonction publique du Canada (Formation et Perfectionnement Canada), et qui est parrainé par le Conseil des hauts fonctionnaires du Québec. Ce projet vise à établir une tribune intégrative et multipartenariale des diverses initiatives relatives au renouvellement, à l'employabilité et à l'apprentissage continu. L'AGORA est accessible à tous les fonctionnaires à Montréal, à Québec, en région par AGORA-mobile et internationalement, via Internet. L'adresse est **http://agora-canada.org.** Les services, produits et activités offerts sont multiples et des plus enrichissants.

Michel Lauzon (514) 283-1662
Santé Canada

195. Programme de formation professionnelle à l'intention des nouveaux conseillers en ressources humaines

Le programme de Santé Canada a évolué au fil des ans. Il autorise actuellement le recrutement et le perfectionnement des diplômés universitaires au sein et à l'extérieur de la fonction publique en vue de répondre aux besoins futurs du Ministère en matière de ressources humaines. Le programme dure normalement trois ans et les participants sont affectés à des tâches ministérielles et opérationnelles dans les différentes disciplines des ressources humaines dans la région de la Capitale nationale. Les participants au programme progressent du niveau d'entrée au niveau de travail et obtiennent leurs diplômes avec reconnaissance des titres de compétence dans au moins une des disciplines clés des ressources humaines.

Diane McClellan (613) 957-3145
Santé Canada

196. Atelier « Apprentissage vers l'avenir (AVA) »

Cet atelier de trois jours offre aux employés d'Environnement Canada l'occasion de se perfectionner au niveau personnel en leur donnant la possibilité de vivre dans un environnement protégé des expériences reliées au travail d'équipe et d'améliorer leur rendement au sein d'une équipe. Au cours de l'atelier, les participants se serviront de divers outils d'auto-évaluation qu'ils pourront utiliser à des fins de planification de carrière.

Martine Caron (819) 997-8707
Environnement Canada

197. Atelier « Leadership face aux nouveaux défis (LND) »

Cet atelier d'une durée de quatre jours est maintenant offert selon la méthode de recouvrement de coûts. Il constitue le fondement du perfectionnement en gestion pour les gestionnaires intermédiaires et de premier niveau. Point de mire de l'atelier: comportement organisationnel (connaissance et compréhension de soi et des autres, appréciation de la diversité, etc.); leadership; travail en équipe; établissement de partenariats. Pour les employés (non-superviseurs) participant au programme LND, Environnement Canada offre un atelier de trois jours qui s'intitule « Apprentissage vers l'avenir » (AVA). Cet atelier a été conçu pour véhiculer les mêmes valeurs que celles transmises dans l'atelier LND.

Martine Caron (819) 997-8707
Environnement Canada

198. Fonds d'apprentissage

Réserve de fonds utilisés annuellement pour soutenir des projets d'apprentissage à Environnement Canada. Depuis sa création en 1996, le Fonds a servi à développer l'innovation et l'apprentissage à tous les niveaux du Ministère, accroissant ainsi sa capacité d'atteindre ses objectifs et de relever les défis actuels, qui évoluent constamment. Le Fonds est parrainé par le Comité de gestion d'Environnement Canada. Tout employé d'Environnement Canada peut soumettre une demande de fonds pourvu que son projet respecte les priorités du Ministère ainsi qu'une série de critères. Un groupe de travail, formé de directeurs du Ministère, examine et analyse les propositions, puis fait

des recommandations à un comité des décisions. Composé de membres du Comité de gestion d'Environnement Canada ou de leurs représentants désignés, ce comité prend les décisions de financemen définitives.

Martine Caron (819) 997-8707
Environnement Canada

199. Calendrier de cours dans la région de la Capitale nationale

Conception et prestation de divers cours. Une soixantaine de cours sont offerts sous les thèmes suivants : communications; gestion des gens; gestion du travail; ressources humaines, santé et sécurité; informatique; planification de la retraite; diversité, collectivité des informaticiens; gestion de carrière. Le calendrier de cours a été conçu en collaboration avec les autres ministères fédéraux logés dans le complexe des Terrasses de la Chaudière et est maintenant disponible.

Renée LeBlanc (819) 997-0641
Environnement Canada (région de la Capitale nationale)

200. Partenariat avec le Centre d'apprentissage

Partenariat continu avec le Centre d'apprentissage de Santé Canada. Plusieurs autres ministères sont également partenaires, ce qui réduit les coûts de formation tout en accroissant les possibilités d'apprentissage.

Gaétane Moulaison (902) 426-9165
Environnement Canada (région de l'Atlantique)

201. Cours sur la gestion des partenariats pour des résultats environnementaux

Projet financé dans le cadre du Fonds d'apprentissage et portant sur la conception et la prestation d'un cours sur la gestion des partenariats d'Environnement Canada avec les associations industrielles, les organismes non gouvernementaux, les Premières Nations et les nouveaux partenaires.

Ann Dostaler (819) 994-3372
Environnement Canada

202. Série de conférences sur les politiques en deux mille

La série de conférences sur les politiques en deux mille (PEDM) a été conçue comme tribune visant à favoriser les discussions controversées et les débats sur les nouvelles questions de politique dans le domaine de l'environnement. Afin de s'assurer que les séances sont d'actualité et utiles, le programme des résultats du ministère de l'Environnement a été utilisé pour le choix des sujets de discussion et pour l'orientation de la sélection des conférenciers. Ces derniers ont été choisis parmi les collectivités des organisations non gouvernementales et des universités, ainsi que dans le secteur privé et au gouvernement. La série de conférences était accessible à tous les employés du Ministère; le recours à des conférences téléphoniques ayant permis la participation des régions et des services. En outre, les ateliers ont été enregistrés et les bandes ont été distribuées à tous les bureaux régionaux.

Ann Dostaler (819) 994-3372
Environnement Canada

203. Communication des possibilités de formation

L'Institut canadien du service extérieur (ICSE) assure la formation au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI). L'ICSE offre de nombreuses possibilités de formation aux employés du MAECI, mais des études ont démontré que de nombreux gestionnaires et employés ignorent tout ce qui est disponible.

Afin de sensibiliser les employés à la formation, l'ICSE a élaboré une stratégie de communication à plusieurs volets. La stratégie comporte :

a) des kiosques, régulièrement à l'heure du déjeuner, où l'on présente des données précises sur la formation et où l'on diffuse de l'information.

b) la publication d'un bulletin mensuel de formation, *Savoir-faire*, décrivant les possibilités de formation existantes et nouvelles.

c) la publication, deux fois l'an, d'un calendrier des cours de formation donnés au MAECI, comportant la description des cours, les groupes cibles et les dates des cours.

d) des réunions régulières des employés de l'ICSE et des comités de formation des secteurs.

La stratégie de communications commence à porter fruit. Il y a un intérêt grandissant pour la formation. Puisqu'il y a trop d'inscriptions à certains cours, il faut donner ceux-ci plus souvent au cours de l'année.

A.C. de Hoog (613) 944-0010
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

204. Amélioration du leadership

L'Institut canadien du service extérieur a préparé un guide d'amélioration du leadership intitulé « Le leadership au MAECI ». Cette brochure, qui a été distribuée à tous les gestionnaires au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), tant à la Centrale que dans les missions à l'étranger, explique l'approche du Ministère en matière d'amélioration du leadership. Elle indique les étapes de carrière des employés qui deviennent gestionnaires, expliquant à chaque étape les compétences requises pour réussir ainsi que les outils, les processus et les ressources disponibles pour aider les employés à atteindre leurs objectifs.

Louise LaRocque (613) 944-0005
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

205. Application de la technologie à l'apprentissage

Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) dispose maintenant d'un « campus virtuel » complet. Ce campus virtuel est une application fondée sur le Web qui permet à l'Institut canadien du service extérieur d'offrir et de gérer des services d'apprentissage à distance aux employés du MAECI dans le monde entier et à d'autres ministères du gouvernement.

Les objectifs du campus virtuel sont :

- d'offrir des possibilités d'apprentissage aux employés à l'étranger, conformément à l'élément d'apprentissage à distance de la stratégie de formation des employés recrutés sur place,
- de réduire le temps passé en salle de cours, freiner l'augmentation des frais de formation et profiter de l'infrastructure existante pour offrir de la formation et d'autres services d'apprentissage sur ordinateur de bureau.

Grâce aux progrès technologiques, les employés et leurs conjoints peuvent profiter des possibilités d'apprentissage offertes sur Internet par le Ministère, ce qui leur permet de suivre des cours de formation à la maison. On prévoit que, d'ici la fin de 2000, le Campus virtuel offrira quelque quarante cours.

Lucille Lacelle (613) 944-0743
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

206. Amélioration des compétences des adjoints administratifs en informatique et en gestion de l'information

En décembre 1999, le Centre d'apprentissage pour les services ministériels a lancé le projet pilote du programme menant à l'obtention du Certificat d'adjoint à l'information. Ce programme a été conçu pour satisfaire au besoin, identifié par les gestionnaires, d'employés de soutien administratif « hybrides » possédant les compétences d'un SCY, d'un CR et d'un AS.

Le programme menant à l'obtention du Certificat d'adjoint à l'information est un programme personnalisé, axé sur les compétences, ayant pour objet d'améliorer les compétences en informatique et en gestion de l'information des CR et des SCY permutants et non-permutants à l'administration centrale et à l'étranger. Le programme porte sur 32 compétences réparties entre quatre grands modules, soit la préparation et la mise en forme de documents, la gestion de l'information (support papier et support électronique), l'informatique et le matériel de bureau, ainsi que la sécurité. En outre, le programme est axé sur les compétences fondamentales d'organisation et de service à la clientèle.

Alice Power (613) 944-5361
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

207. Apprentissage

Pour appuyer des plans d'apprentissage individuels, le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux a élaboré en 1998, un profil de compétences fondé sur les activités et une politique d'investissement minimal en formation pour chaque employé. L'évaluation de la progression de l'apprentissage individuel des plans et des

investissements a aussi été adoptée comme critère de succès pour La Relève, critère qui est en vigueur depuis avril 1999. Pour soutenir cette mesure, un système de formation intégré, lié au système de gestion des ressources humaines du Ministère a été distribué au moyen d'un réseau technologique.

Fiona Cowell (819) 956-9052
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Voir aussi les initiatives suivantes : 1, 2, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 19, 22, 23, 24, 25, 26, 33, 51, 52, 64, 66, 67, 68, 69, 76, 82, 86, 87, 88, 90, 92, 93, 95, 99, 101, 102, 104, 109, 110, 119, 130, 150, 151, 152, 154, 160, 164, 168, 172, 173, 178, 180, 181, 182, 183, 213, 216, 223, 225.

Formation et apprentissage

Orientation

208. Séance d'orientation pour les nouveaux employés d'Agriculture et Agro-alimentaire Canada

Le 17 juin 1999, le ministère de l'Agriculture et Agro-alimentaire a lancé son nouvel atelier d'orientation en l'honneur de la Semaine nationale de la fonction publique. Chaque lundi matin, les nouveaux employés sont escortés par leur gestionnaire au kiosque appelé Centre de services, à la cafétéria située dans l'immeuble Sir John Carling dans la région de la Capitale nationale. L'atelier dure environ une heure et demie. Les nouveaux employés portent une étiquette pour leur nom et leur atelier comporte une visite des installations et des services. On montre aux employés les moyens techniques pour avoir accès à l'information ministérielle importante, aux politiques telles que l'équité en emploi, l'information sur la carrière, les répertoires, le plan de la ferme expérimentale, etc. Les employés se rendent à la réunion du comité de gestion du Ministère où leur sous-ministre adjoint respectif les présente individuellement aux autres directeurs généraux, au sous-ministre et au sous-ministre associé. Les employés retournent par la suite au centre pour des questions administratives telles que la documentation sur la paye, les laissez-passer de sécurité et d'accès et les stationnements. Les employés sont informés de tous les services et toutes les questions sont réglées la première journée au lieu de les laisser à eux-mêmes pour régler des questions très importantes lorsqu'ils éprouvent des difficultés dans leur nouveau lieu de travail. . Avant de partir, les employés reçoivent quelques objets souvenirs tels qu'un tapis pour la souris sur lequel figure l'inscription « Bienvenue à Agriculture et Agro-alimentaire Canada » dans les deux langues officielles. Le programme a tellement remporté de succès que les employés qui travaillent au Ministère depuis quelque temps veulent participer à l'atelier.

Marilyn Dingwall (613) 759-1158
Agriculture et Agro-alimentaire Canada

209. Séance d'orientation (MAECI 101)

Afin d'aider tous les nouveaux employés (période indéterminée ou déterminée, contrat de travail, étudiants durant l'été, etc.) à mieux comprendre le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), sa mission, sa structure et ses opérations, on a élaboré une séance d'orientation d'une journée. Cette séance

d'orientation, qui a connu un grand succès, est offerte une fois par mois en français et en anglais. Une partie de la séance prévoit une rencontre avec un haut fonctionnaire du Ministère.

Michael Carroll (613) 944-2407
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

210. Programme ministériel d'orientation

Santé Canada croit que c'est en recrutant et en investissant dans des employés de qualité que le Ministère se dotera d'un effectif dynamique. Aussi, la division des Programmes d'apprentissage, de perfectionnement et de diversité a collaboré avec divers partenaires pour élaborer *À la découverte de Santé Canada*, un programme intégré d'orientation pour les employés. Le programme comprend quatre composantes : une brochure de bienvenue qui est envoyée aux nouveaux employés, une séance d'orientation, une base de données détaillée et finalement un court vidéo sur CD-ROM qui présente Santé Canada aux nouveaux employés et aux employés éventuels.

Carmen Rulé (613) 952-5138
Santé Canada

211. Programme d'orientation de Transports Canada

Il s'agit d'une approche générale visant à familiariser les nouveaux employés avec le ministère des Transports ; elle est définie dans le Cadre d'orientation de Transports Canada. Ainsi, chaque nouvel employé se voit remettre un *Guide de l'employé*, où sont décrits notamment le mandat, les objectifs stratégiques et les valeurs du Ministère. On y explique également sa nouvelle structure, suite à la réduction des effectifs. Les superviseurs ont accès au *Guide du superviseur* pour les aider à bien accueillir les nouveaux employés et à rehausser leur estime de soi. Il existe également un *Guide pour le partenaire d'apprentissage* dont s'inspire le superviseur pour encadrer le nouvel employé au cours des six premiers mois. Des cours d'orientation sont également offerts à intervalles réguliers, au cours desquels de plus amples renseignements sont communiqués au sujet du Ministère.

Barbara Ferguson (613) 990-5690
Transports Canada

Voir aussi les initiatives suivantes : 35, 36, 47.

Bien-être en milieu de travail

212. Programme d'aide aux employés de la fonction publique

La Gendarmerie royale du Canada (GRC) travaille en partenariat avec Santé Canada afin de permettre aux employés de la fonction publique de la GRC qui travaillent dans les Territoires du Nord-Ouest, au Nunavut, en Colombie-Britannique, en Alberta, au Manitoba, dans la région de la Capitale nationale, au Québec et au Nouveau-Brunswick, accès aux services de l'Agence d'hygiène et de sécurité au travail par un numéro 1-800. Cet organisme fournit, par l'entremise de conseillers professionnels, des services bilingues de conseils professionnels et confidentiels, 24 heures par jour, 365 jours par année, aux employés de la fonction publique et à leur famille qui vivent des préoccupations personnelles ou reliées à leur travail.

André Létourneau (613) 993-1093
Gendarmerie royale du Canada

213. Programme d'aide aux employés

Santé Canada possède un Programme d'aide aux employés (PAE) très actif. Des ateliers et des séances à l'heure du midi sur différents sujets liés au bien-être sont offerts de façon régulière. Parmi les sujets couverts, on retrouve l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, la gestion du stress, les stratégies pour vivre avec des adolescents, le yoga, l'art de faire un budget, etc. De plus, des services de consultation en gestion tels la gestion du stress post-traumatique, la gestion du changement et l'attention aux employés ayant des besoins particuliers, sont également offerts aux gestionnaires.

Lisane Turcotte (613) 941-1251
Santé Canada

214. Programme d'analyse des risques de tâche

Dans le cadre du Programme de santé et de sécurité au travail, élaboration d'analyses des risques de tâche afin de prévenir des blessures et des maladies reliées au travail.

Roger Pharand (819) 953-2431
Environnement Canada

215. Politique concernant le retour au travail

Élaboration d'une politique, d'un guide et d'un plan de travail afin de faciliter le retour au travail des employés suite à un accident ou à une maladie.

Roger Pharand (819) 953-2431
Environnement Canada

216. Atelier sur la santé et la sécurité au travail

Organisation et tenue d'un atelier semestriel sur la santé et la sécurité au travail visant à informer les gestionnaires et les employés des changements et des prescriptions légales en matière de sécurité et de santé au travail.

Nancy Toma (780) 951-8876
Environnement Canada (région des Prairies et du Nord)

217. Mercredi « Mieux-être »

Préparation et mise en œuvre d'un conseil bihebdomadaire par courrier électronique visant à aider les employés à faire des choix sains.

Nancy Toma (780) 951-8876
Environnement Canada (région des Prairies et du Nord)

218. Politiques et procédures de travail sécuritaires en Santé et sécurité au travail

Revue des politiques et procédures de travail en Santé et sécurité au travail (SST) d'Environnement Canada afin de répondre aux exigences de la diligence raisonnable.

Roger Pharand (819) 953-2431
Environnement Canada

219. Guides de mission

On peut maintenant consulter les guides de mission à la page d'accueil Intranet des ressources humaines. Ainsi, tous les employés du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international peuvent y avoir accès, à partir de leur poste de travail. Ces rapports contiennent des renseignements utiles sur chacune des missions à l'étranger et aideront les employés dans le choix d'une mission tout en leur permettant de préparer leur réinstallation dans cette mission.

Margaret Lewis (613) 992-2233
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

220. Guide du service extérieur

Ce guide, mis à jour chaque année, est fourni à chaque employé affecté à l'étranger. On peut le consulter également sur le site Intranet du Ministère. Ce document s'efforce de fournir des renseignements administratifs sur toute une gamme de sujets que les employés et leurs familles doivent connaître ou de choses qu'ils doivent faire pour se préparer à leur affectation à l'étranger. On y trouve de brèves explications des directives sur le service extérieur, ainsi que divers répertoires et renseignements utiles. L'édition de cette année sera également reliée à divers sites Web, tels ceux de l'Agence des douanes et du revenu du Canada, des bureaux provinciaux de délivrance de permis de conduire, des régimes de soins médicaux, etc.

Aline Taillefer-McLaren (613) 995-8910
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

221. Rapport sur l'éducation dans la région de la Capitale nationale

Ce rapport fournit des renseignements sur les systèmes d'éducation dans la région de la Capitale nationale et comporte des liens directs avec tous les sites Web des ministères de l'éducation des provinces et des conseils scolaires. Il renferme aussi des liens directs avec tous les pensionnats du Canada. La publication de ce rapport remonte à un certain nombre d'années déjà; toutefois, ce n'est qu'avec la dernière édition que des liens directs avec les sites Web ont été créés, ce qui permet d'obtenir les toutes dernières informations sur les changements survenus.

Susan Dumouchel (613) 995-9994
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

222. Rapport de rendement sur les entreprises de déménagement

Depuis 1995, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international sollicite la rétroaction des employés sur la prestation de services par les entreprises de déménagement et les agences d'expédition. Ce rapport fournit des renseignements utiles et peut aider dans le choix d'une entreprise de déménagement ; l'information fournie est également mise à profit par le Ministère pour améliorer les procédures de réinstallation.

Susan Dumouchel (613) 995-9994
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

223. Trousse de préparation à la retraite

Depuis 1997, les séances de planification de la retraite ont été réparties en deux groupes afin de mieux répondre à la demande : les ateliers de courte durée, destinés aux employés qui prennent leur retraite dans cinq ans ou moins, et les ateliers de longue durée destinés à ceux qui la prendront dans dix ans. D'autres ateliers ont été ajoutés dans le cadre des efforts visant à satisfaire les besoins définis par les employés. Ces nouveaux ateliers sont : « En solo vers la retraite », « Le travail autonome à la retraite », « Deuxième carrière après sa retraite », « De quoi avons-nous vraiment besoin pour prendre notre retraite? » et « Le soin des parents âgés lorsqu'on est à sa retraite ». Maintenant, il existe également une trousse d'information à l'intention des employés qui ne peuvent participer aux ateliers.

Aline Taillefer-McLaren (613) 995-8910
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

224. Rapport sur la santé de l'organisation

Un *Rapport sur la santé de l'organisation* est rédigé deux fois l'an et présenté au Comité des ressources humaines du ministère du Solliciteur général. Ce rapport fait suite à la recommandation, énoncée dans le Plan des ressources humaines du Ministère, de dresser une liste d'indicateurs de santé permettant de « prendre le pouls de l'organisation ». Il est donc fondé sur sept indicateurs : la démographie, la dotation, l'utilisation des congés, le

recours au Programme d'aide aux employés, les résultats du sondage interne, les relations avec les syndicats et les entrevues de fin d'emploi.

Jean-Pierre Bissonnette (613) 993-7707
Solliciteur général Canada

225. Journée Santé et sécurité au travail

La région du Québec d'Environnement Canada a organisé une journée Santé et sécurité au travail pour les équipes de personnel travaillant sur des horaires alternatifs. Cette journée regroupe des thèmes en santé et sécurité qui touchent ces emplois.

Paul Shoiry (418) 648-5613
Environnement Canada (région du Québec)